

Personalpolitik an Hochschulen: eine Studie anhand der HWP - Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik

Schramm, Florian; Zeitlhöfler, Ingrid

Erstveröffentlichung / Primary Publication

Zwischenbericht / interim report

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schramm, F., & Zeitlhöfler, I. (2004). *Personalpolitik an Hochschulen: eine Studie anhand der HWP - Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik*. (Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., 13). Berlin: Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-410264>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>



Werkstatt

für Organisations- und
Personalforschung e.V.

Personalpolitik an Hochschulen

Eine Studie anhand der HWP –
Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik

Florian Schramm und Ingrid Zeitlhöfler

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., ISSN 1615-8261

Die Autoren:

Prof. Dr. Florian Schramm ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der HWP – Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik – und Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin.

Dipl.-Kffr. Ingrid Zeitlhöfler ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der HWP – Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© **Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.**
Berlin 2004

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.

Bericht Nr. 13, Berlin 2004

ISSN 1615-8261

Kontakt zur Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:

Dr. Renate Ortlieb
Südwestkorso 76
12161 Berlin
Tel.: 030/89739919
Fax: 030/89739919

email: Kontakt@Werkstatt-opf.de
Internet: www.werkstatt-opf.de

Vorstandsmitglieder und wissenschaftlicher Beirat der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:

Prof. Dr. Albert Martin
Prof. Dr. Wenzel Matiaske
Prof. Dr. Thomas Mellewig
Prof. Dr. Eckart Minx
Prof. Dr. Werner Nienhäuser
Prof. Dr. Florian Schramm



Personalpolitik an Hochschulen – eine Studie anhand der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik

Florian Schramm, Ingrid Zeitlhöfler

**Zwischenbericht zum Teilprojekt Personalpolitik
des Projekts Hochschulmanagement
an der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik
Mai 2004**

Zusammenfassung

Im Rahmen des Projekts Hochschulmanagement an der HWP – Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik beschäftigen sich Florian Schramm und Ingrid Zeitlhöfler mit typischen personalpolitischen Aufgabengebieten an Hochschulen. Bei aller Vielfalt dieser Aufgaben lassen sich vier besonders relevante Themen identifizieren: die Bestimmung des Personalbedarfs inklusive der Bestandsanalyse; Fragen der Auswahl, Einführung, Entwicklung sowie Arbeitsgestaltung; die Entgelt- bzw. Vertragsgestaltung und schließlich die Gestaltung von Führung und Zusammenarbeit. Diese personalpolitischen Aufgabengebiete werden mit einer betriebswirtschaftlich orientierten „Außenperspektive“ mit dem Ziel bearbeitet, dass durch die Analyse vorliegender Strukturen und Abläufe deren konstruktive Kritik ermöglicht wird. Die betriebswirtschaftliche Außenperspektive betont die Orientierung von Hochschulen an ihren Kernaufgaben, insbesondere der Forschung und Lehre. Die ersten Ergebnisse zu den Themen Personalplanung, Einführung, Entwicklung von Personal sowie Führung und Zusammenarbeit werden in diesem Zwischenbericht dargestellt.

Abstract

Within the University-Management Project Florian Schramm and Ingrid Zeitlhöfler from HWP – Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik deal with typical assignments of personnel policy on Universities. Despite diversity of this field you may identify four especially relevant issues: designation of manpower requirements, including labor pool- analysis, recruitment, mentoring, development and work plan, form of contract and leadership and teamwork.

The goal of this project is to analyze existing structures and workflows and to allow constructive review.

In this preliminary report the first results in the area of recruitment, mentoring, development as well as leadership and teamwork are going to be presented.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	5
1 Personalpolitik an der HWP: Grundverständnis, Ziele und Rahmenbedingungen des Teilprojekts	6
1.1 Personalpolitik: Einordnung und Gegenstand	6
1.2 Ziel des Projekts Personalpolitik	8
1.3 Rahmenbedingungen – Wenn der Analyse der Gegenstand abhanden kommt	14
2 Personalplanung	19
2.1 Überblick	19
2.2 Personalplanung in Hochschulen	24
2.3 Personalplanung an der HWP	27
2.3.1 Personalbedarfsplanung an der HWP	27
2.3.2 Personalbestandsanalyse an der HWP	37
2.3.3 Personalbedarfsplanung an der HWP: Gestaltungsempfehlungen	47
3 Einführung und Entwicklung von Personal	53
3.1 Einführung von Personal	53
3.1.1 Überblick	53
3.1.2 Personaleinführung an Hochschulen	55
3.1.3 Personaleinführung an der HPW	58
3.2 Personalentwicklung	60
3.2.1 Übersicht	60
3.2.2 Personentwicklung an Hochschulen	62
3.2.3 Personalentwicklung an der HWP	64
4 Führung und Zusammenarbeit	66
4.1 Überblick	66

4.2	Führung und Zusammenarbeit an Hochschulen	72
4.3	Führung und Zusammenarbeit an der HWP: eine Bestandsaufnahme	76
4.3.1	Zur Organisationskultur der HWP	76
4.3.2	Gestaltungsempfehlungen	80
5	Fazit und Ausblick	83
Literaturverzeichnis (Literaturbestandsaufnahme zur Personalpolitik an Hochschulen)		86

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Projekt Hochschulmanagement	15
Tabelle 1: Fachgebietsspezifischer Personalbedarf bei Erhalt der Struktur (Wissenschaftliches Personal)	29
Tabelle 2: Lehrbelastung (vgl. Koch 2003)	31
Tabelle 3: Modell: Fachgebietsspezifischer Personalbedarf bei Reorganisation (Wissenschaftliches Personal)	32
Tabelle 4: Personalbedarf nach Fachrichtung und Stelle	36
Tabelle 6: Personalbestand nach Fachrichtung und Stelle	38
Tabelle 6: Altersstruktur des wissenschaftlichen Personals (C1-C4, Dozenten, Lehrkräfte)	44
Tabelle 8: Voraussichtliche Abgänge wissenschaftliches Personal	46

1 Personalpolitik an der HWP: Grundverständnis, Ziele und Rahmenbedingungen des Teilprojekts

1.1 Personalpolitik: Einordnung und Gegenstand

Unter Personalpolitik lässt sich im wesentlichen die Gestaltung der menschlichen Arbeit in Organisationen verstehen (vgl. etwa Schanz 1993). Das Personal umfasst dabei unabhängig von der Vertragsform die Beschäftigten einer Organisation. In den Grenzbereich fallen Personen, die zwar im juristischen Sinne nicht bei einer Organisation beschäftigt sind, jedoch sich hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Funktion nur graduell von herkömmlichen Beschäftigten unterscheiden. Der Begriff Politik verweist darauf, dass es sich im Kontext Personal um Aufgaben handelt, die unter gewissen Restriktionen auch Gestaltungsspielräume eröffnen, die von unterschiedlichen Akteuren auch gemäß ihrer Interessen genutzt werden (vgl. zu verschiedenen Konzeptionen und Bezeichnungen der Wissenschaft vom Personal Krell 1996).

Obgleich die Rolle des Personals für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen unstrittig ist, wird der Personalpolitik im Rahmen der Unternehmenspolitik gemeinhin nicht diese zentrale Rolle eingeräumt (vgl. Weber 1992). Im Vergleich zu betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen wie dem Marketing oder dem Rechnungswesen spielt die Personalpolitik oftmals eine nachgeordnete Rolle, der im wesentlichen lediglich die Aufgabe zugeschrieben wird, die sich aus übergeordneten Bereichen ergebenden Anforderungen möglichst reibungslos umzusetzen. Dieser traditionellen Funktion der Personalpolitik, die eher als „Personalwesen“ oder „Personalverwaltung“ zu bezeichnen ist, stehen Ansätze entgegen, in denen die aktive Rolle der Personalpolitik betont wird. Diese oftmals als Human Resource Management benannten Ansätze räumen der Personalpolitik und dem Personal eine weit- aus größere Bedeutung ein, so dass die relative Stellung der Personalpolitik im Unternehmen mehr Gewicht erhält. Ihre Ziele leiten sich nicht nur aus den Produktionszielen ab, sie haben in einem gewissen Ausmaß ihren eigenständigen

Charakter. Personalpolitik erschöpft sich auch nicht im Erledigen operativer Notwendigkeiten sondern steht vor der Aufgabe, sich strategisch und in sich konsistent zu entfalten. Entsprechende Investitionen werden genutzt, um das Humanvermögen des Betriebs entsprechend langfristig zu entwickeln.

Die Personalpolitik befasst sich regelmäßig mit einer Reihe von Aufgabenbereichen, die sich je nach Betrachtungsweise mehr oder weniger differenziert auflisten lassen. Gängige Teilbereiche, die untereinander verwoben sind, sind die folgenden (vgl. etwa Schanz 1993):

- ◆ Personalplanung
- ◆ Personalbeschaffung / Personalauswahl
- ◆ Personaleinführung
- ◆ Personalentwicklung
- ◆ Vertragsgestaltung
- ◆ Personalverwaltung
- ◆ Personalführung
- ◆ Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitszeit
- ◆ Personalabbau

Durch diese Liste wird deutlich, dass Personalpolitik mit anderen betriebswirtschaftlichen Funktionen verbunden ist. Insbesondere stehen Fragen der Organisation in einem engen Wechselverhältnis zur Personalpolitik.

So gilt auch für dieses Projekt, das an einer konkreten Hochschule personalpolitische Hinweise entwickeln soll, dass deren Umsetzung auch eine Reorganisation der Hochschule impliziert. In diesem Kontext ist das Projekt als ein Projekt der Organisationsentwicklung anzusehen. Unter Organisationsentwicklung (vgl. zur Übersicht etwa Klimecki 1995) ist ein langfristig angelegter, organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen

Menschen zu verstehen. Der Prozess beruht idealtypisch auf dem Lernen aller Betroffenen durch ihre direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität). Organisationsentwicklung erfordert auch Personalentwicklung, die im Kern auf die Qualifizierung von vorhandenem Personal abzielt. Lernprozesse finden dabei nicht nur im Rahmen von geplanten Weiterbildungsmaßnahmen statt sondern vollziehen sich zu einem wesentlichen Teil im Rahmen des Arbeitsprozesses. Dabei umfassen Qualifikationen nicht nur typische Fachqualifikationen sondern beziehen sich auch auf Aspekte, für die u. a. die Stichworte Methodenkompetenz und Sozialkompetenz verwendet werden. Organisationsentwicklung und Personalentwicklung sind zwei Seiten derselben Medaille, die miteinander zu verbinden sind (vgl. Martin 2001, S. 18).

1.2 Ziel des Projekts Personalpolitik

Die Ziele des Teilprojekts Personalpolitik bestehen zum einen in der Identifikation von Potentialen zur Förderung der Produktivität der Hochschule, zum anderen wird mit dem Teilprojekt ein Beitrag zur angewandten Forschung im Kontext des Hochschulmanagements angestrebt.

Das erstgenannte Ziel weist – wie es für Theorie und Praxis der Organisations- und Personalentwicklung typisch ist – einen Doppelcharakter auf. Zwei zentrale Aspekte werden gleichzeitig verfolgt, wobei deren Verhältnis untereinander im konkreten Fall zunächst unbestimmt ist.

Mit der Organisations- und Personalentwicklung wird erstens generell das Ziel verbunden, die Leistungsfähigkeit einer Organisation im Sinne ihrer Effektivität bzw. Effizienz zu erhöhen. Zu erörtern ist dabei das Verständnis von derartigen ökonomisch geprägten Zielgrößen, was insbesondere im Hochschulbereich einen besonderen Klärungsbedarf erfordert. Institutionelle Besonderheiten der Hochschulen erfordern

mit Sicherheit eine besondere Reflektion bei der Anwendung personalpolitischer Konzeptionen (vgl. Weber 1999, S. 327). Im wesentlichen verstehen wir hierbei eine Verbesserung des Verhältnisses des „Inputs“ der Hochschule, der im wesentlichen aus finanziellen Zuwendungen besteht, die der Finanzierung des Personals dienen, und des „Outputs“, der sich an der Menge und Qualität der Leistungserstellung der beiden Kernbereiche der Hochschule – Forschung und Lehre (vgl. Weber 1999) – manifestiert. Schon an dieser Stelle ist deutlich, dass bei der Bewertung bestehender Strukturen und Abläufe und auch bei einer Bewertung des Projekts erhebliche Erhebungsprobleme und Interpretationsspielräume bestehen.

Das zweite Ziel, welches regelmäßig bei der Organisations- und Personalentwicklung genannt wird (vgl. Rosenstiel 2003, S.445ff.), ist die Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens aus der Perspektive der Beschäftigten (soziale Effizienz). Organisations- und Personalentwicklung verstehen sich in diesem Sinne auch als Dienstleister für die Anspruchsgruppe der Beschäftigten. Hier gilt generell und an Hochschulen wohl besonders, dass die Qualität des Arbeitslebens sich nicht eindeutig abbilden lässt, wofür folgende Gründe bestehen: Erstens besteht schon auf der „objektiven“ Ebene keine hinreichende Möglichkeit, die „Qualität des Arbeitslebens“ eindeutig abzubilden. Die Höhe des Einkommens oder die Sicherheit des Arbeitsplatzes sind zwar wichtige Indikatoren, jedoch sind damit auch auf einer „objektiven“ Ebene Arbeitsplätze nicht hinreichend beschrieben. Zweitens umfasst die Qualität des Arbeitslebens eine wesentliche subjektive Komponente, die sich einer einfachen Erhebung entzieht. Ansatzpunkte hierfür sind die Arbeitszufriedenheit oder das Betriebsklima, welche mit Hilfe standardisierter Verfahren ermittelt werden können. Jedoch spielen individuelle Unterschiede gerade bezüglich der Maßstäbe eine entscheidende Rolle.

Das Verhältnis der vorab skizzierten Ziele ist zudem nicht eindeutig und ermöglicht einen erheblichen Deutungsspielraum. Basisannahme der Autoren ist, dass potentiell Möglichkeiten bestehen, dass Maßnahmen, die das eine Ziel bedienen, nicht

dem anderen Ziel abträglich sind. Auch hier ist einzuschränken, dass die wohlmeinendste und erfolgreichste Maßnahme der Organisationsentwicklung auf der subjektiven Ebene im Einzelfall vermeintliche „Verlierer“ generieren kann. Dies wäre schon der Fall, wenn in der betroffenen Organisation eine Person beschäftigt wäre, die ihren persönlichen Nutzen aus ökonomischer und sozialer Dysfunktionalität zu ziehen weiß. Dieser Fall klingt absurder als er ist.

Die Analysen und Vorschläge werden im Teilprojekt entwickelt und im Rahmen des Gesamtprojekts vorgestellt und erörtert. Über das Angebot von Information und Beratung für die am Projekt im wesentlichen teilnehmende Hochschulleitung reichen die Befugnisse des Teilprojekts nicht hinaus. Die Verantwortung über die Nutzung oder Nichtnutzung der sachlich begründeten Hinweise liegt bei der durch die akademische Selbstverwaltung legitimierte Hochschulleitung, die wiederum auf den Hochschulsenat angewiesen ist.

Wie oben erwähnt ist zum anderen vorgesehen, dass mit dem Teilprojekt ein Beitrag zur angewandten Forschung im Kontext des Hochschulmanagement angestrebt wird. Hier hat sich in den letzten Jahren eine intensive Diskussion entwickelt (vgl. etwa Lüthje/Nickel 2003). Für diese typisch ist, dass der Wissenschaftsbereich oftmals vergleichsweise pragmatisch und oft auch mit einer stark ökonomisch geprägten Perspektive analysiert wird. Insbesondere angesichts des betrachteten Sektors besteht eine erhöhte Legitimität hinsichtlich der wissenschaftlichen Fundierung der Analyse und Gestaltungsvorschläge. Zu diesem Bestand an angewandter Forschung und fundierter Beratungskonzepte wollen wir mit der vorliegenden Studie beitragen, zumal in diesem Kontext breitere personalpolitische Konzeptionen selten diskutiert werden (vgl. Weber 1999, S. 327), obwohl Hochschulen zumindest im sozial- und geisteswissenschaftlichen Bereich ganz zentral von ihrem Personal geprägt sind.

Am Beispiel des Themas „Organisationskultur“ lässt sich der Charakter unserer Vorgehensweise beispielhaft illustrieren: Eine wissenschaftlichen Ansprüchen genügende Erfassung der Organisationskultur der Hochschule bedürfte einer eigenen Untersuchung, über deren Vorgehensweise, theoretische Basis und Interpretation der Befunde ohnehin keine abschließende Einigkeit zu erzielen wäre. Im Vergleich zu dem in diesem Sinne Erforderlichen und in manchen Teilen theoretisch Machbaren sind die Analysen vergleichsweise oberflächlich. Jedoch sind wir davon überzeugt, dass für unsere Zwecke Pragmatismus geboten ist, wenn mit diesem zentrale Anliegen geklärt werden können.

Die Identifikation der Rolle und der Ziele des Teilprojekts Personalpolitik erweist sich als ein Dilemma: Einerseits sollen Konzeptionen abgeleitet werden, die sich in die Gesamtstrategie der Hochschule einbetten. Andererseits ist es nicht die Zielsetzung unseres Teilprojekts, bestehende Strukturen zu stabilisieren, wenn sie u.E. veränderungsbedürftig sind.

Dieses Dilemma versuchen wir zum einen aufzulösen. Einerseits versuchen wir, das Teilprojekt in sich konsistent und logisch dem gesamten Projekt unterzuordnen. Das Gesamtprojekt wiederum lässt sich als ein Instrument zur Realisierung der langfristigen Ziele der Hochschule interpretieren (vgl. zu den Zielen der Hochschule: HWP: Leitbild der HWP und Epskamp, Nickel 2003). Grenzen bestehen bei dieser Vorgehensweise darin, dass erstens diese Ziele der Hochschule sehr vielfältig sind. Zweitens besteht die Gefahr darin, sich mit dem Projekt zu sehr in die Selbstverwaltungsstrukturen hineinzubegeben, was nicht innovativ zu sein verspricht. Angesichts dessen, dass der Hochschulsenat und die Hochschulleitung für die konkrete Umsetzung an der Hochschule zuständig sind, beschränken wir uns in der Projektgruppe darauf, durch eine sachlich orientierte Erörterung diese zu unterstützen. Hierbei hilft entscheidend, dass durch die Mitgliedschaft zur Hochschule die Anschlussfähigkeit unserer Überlegungen an die bestehenden Strukturen Abläufe und Akteure grund-

sätzlich gegeben ist. Zudem lässt sich bei manchen Teilaufgaben der Anschluss vergleichsweise einfach herstellen, in anderen Fällen ist das Thema noch nicht mikropolitisch „besetzt“ oder es finden sich „Verbündete“.

Zum anderen sprechen zwei Argumente dafür, das obige Dilemma in Schranken zu weisen, da speziellere und/ oder kurzfristigere Aktivitäten nicht unbedingt aus langfristigen Strategien abzuleiten sind. Das erste Argument ist pragmatischer Natur: In der Praxis werden oft Dinge operativ erledigt, ohne dass stets die strategischen Ziele klar sind. Das zweite Argument ist theoretischer Natur: Organisationen sind so komplex, dass nicht zu erwarten ist, dass sie sich konsistent und vollständig durchplanen lassen. Stattdessen sind Hochschulen als ein Gebilde zu begreifen, welches - teilweise aus gutem Grund – aus Subsystemen besteht, die ihr Eigenleben aufweisen, ihre eigenen Ziele zu entwickeln versuchen und ihre eigenen Wege gehen.

Das Teilprojekt Personalpolitik muss dies berücksichtigen. Für eine produktive Zusammenarbeit ist eine gemeinsame Vorstellung von den Zielen und Instrumenten des Teilprojekts notwendig. Wir denken, dass dieses gemeinsame Formulieren, welches mehr auf unseren fachlichen Einsichten beruht, als auf einer Berücksichtigung hochschulinterner Details, die richtige Art ist, als Teilprojekt produktiv sein zu können. Damit nehmen wir automatisch ein Anknüpfungsproblem in Kauf, da wir uns langfristig produktiv mit den anderen Teilprojekten und der gesamten Hochschule zu verbinden sollten.

Diese Studie ist folgendermaßen ausgebaut: Thematisch ist die Studie an klassischen personalpolitischen Gestaltungsfeldern orientiert, wobei wir uns in diesem Bericht mit einigen als besonders zentral erkannten Feldern – Personalplanung, Einführung und Entwicklung von Personal sowie Führungs- und Zusammenarbeit befassen. Weitere personalwirtschaftliche Handlungsfelder – hier ist insbesondere die Entgeltgestaltung im Kontext mit der sich verändernden Besoldung der Hochschul-

lehrer (vgl. Eckardstein/ Oechsler/ Scholz 2001, Eckardstein 2001) zu nennen – und ausgewählte Spezialthemen sind im weiteren noch vorgesehen.

Die hier genannten personalpolitischen Felder werden nach einem einheitlichen Schema bearbeitet. Zuerst wird das jeweilige Begriffs- und Problemverständnis skizziert. In einem zweiten Schritt wird knapp das entsprechende Aufgabenfeld in den Kontext der deutschen Hochschullandschaft gestellt, um den jeweiligen Stand der Forschung und Umsetzung zu kennzeichnen. Im dritten Schritt schließlich werden die Verhältnisse an der Hochschule selbst analysiert und begründete Gestaltungshinweise entwickelt.

Im Rahmen dieses Schemas richten wir unser Augenmerk vorrangig auf die Beschäftigten, die noch über eine kurze Zugehörigkeitsdauer verfügen oder erst in Zukunft an dieser Hochschule beschäftigt sein werden. Hierfür bestehen folgende Gründe

- ◆ An der HWP steht in den nächsten Jahren ein massiver Generationswandel an, so dass wesentliche Chancen aufgrund neuer Impulse existieren, und in einem ganz erheblichen Ausmaß Integrationsarbeit zu leisten ist.
- ◆ Aus Gesprächen entnimmt der Erstautor, dass für manche langjährig Beschäftigte der HWP Veränderungen und die damit verbundenen Bemühungen nicht attraktiv sind.
- ◆ Die damit verbundene "Rendite" ist angesichts oftmals nur noch geringer Beschäftigungszeiten zudem eher niedrig anzusetzen.
- ◆ Zudem stellen sich bei einer näheren Betrachtung heraus, dass die „neuen“ Beschäftigten im Vergleich zu den „Alten“ ungünstigere Verhältnisse haben (z.B. sind die Stellen der Wissenschaftlichen Mitarbeiter befristet und teilzeitig), so dass auch aus diesem Grund die nachwachsenden Beschäftigten im Fokus dieser Analyse stehen sollen.

- ◆ Es ist generell an deutschen Hochschulen um die Personaleinführung schlecht bestellt.
- ◆ Es besteht die Aufgabe, aufgrund der geänderten Bundesgesetzgebung moderne Anreizstrukturen konzeptionell zu entwickeln und zu realisieren.

1.3 Rahmenbedingungen – Wenn der Analyse der Gegenstand abhanden kommt

Das Teilprojekt Personalpolitik ist – neben der Evaluation der Lehre und dem Hochschulcontrolling – eine Säule des Projekts Hochschulmanagement an der HWP – Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik (siehe Abbildung 1). Für das Teilprojekt ist hauptsächlich Dipl.-Kffr. Ingrid Zeitlhöfler tätig. Eine Unterstützung erfolgt durch Pädagogin Sabine Ketels, die die Stabstelle Organisationsentwicklung der Hochschule bekleidete. Die wissenschaftliche Leitung obliegt Prof. Dr. Florian Schramm. Durch die Kooperation mit den Teilprojekten "Evaluierung der Lehre" sowie "Hochschulcontrolling" wird die inhaltliche Abstimmung und Diskussion sichergestellt. Das Teilprojekt Personalpolitik beschränkt sich auf die Analyse und Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen; es besteht keine direkte Möglichkeit, gestaltend in die Personalpolitik der Hochschule einzugreifen.

Projekt Hochschulmanagement an der HWP

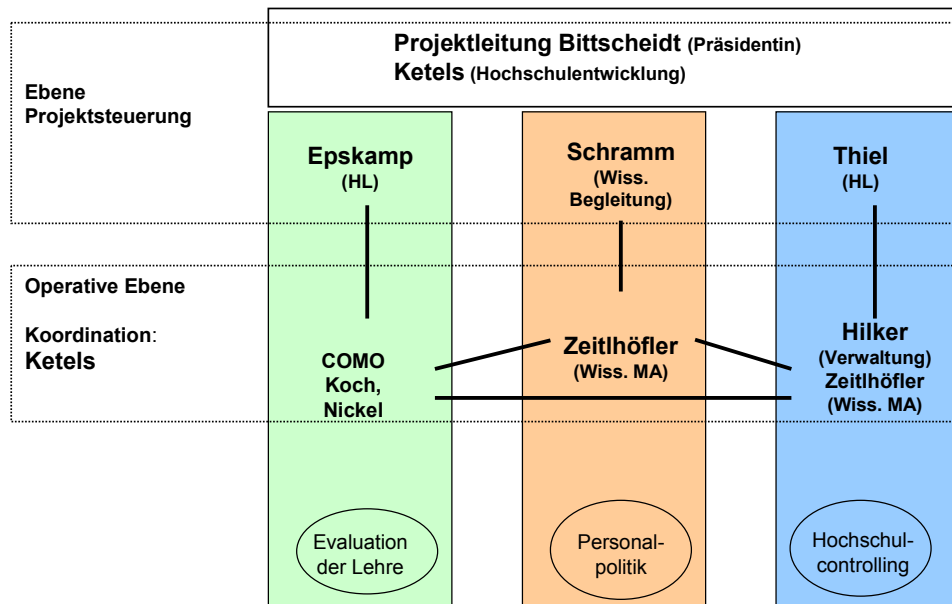


Abbildung 1: Projekt Hochschulmanagement

Hinsichtlich der Gestaltungsfunktion ist das Projekt natürlich zukunftsbezogen, so dass die die Personalpolitik beeinflussenden grundlegenden Entwicklungen der Hochschule zumindest in groben Zügen skizziert sein müssen. Im Rahmen des Projektverlaufs ergaben sich allerdings gravierenden Änderungen.

Zu Beginn im Jahre 2001 bestand im Projekt im wesentlichen darüber Einvernehmen, dass zentrale externe Parameter der Hochschule als vergleichsweise stabil anzunehmen sind. Dies bezog sich auf die weiter vorhandene Nachfrage an Studienplätzen inklusive Fachrichtungen einerseits und die als vergleichsweise stabil angenommene Finanzierung durch die Stadt Hamburg andererseits. Die interne Situation, die sich weitgehend auf die Komponente des Personals reduzieren lässt, war zudem aufgrund der bestehenden Vertragsverhältnisse stabil und hinsichtlich der Veränderungen – in erster Linie Altersabgänge – vergleichsweise gut zu prognostizieren. Unter diesen Bedingungen war die Aufgabe schwierig genug und den-

noch mit der heutigen Situation verglichen einfach, zentrale Hebel zur Erfüllung der Projektziele zu identifizieren.

Im Projektverlauf sind jedoch zentrale Veränderungen in der Hochschullandschaft eingetreten, auf die im Rahmen des Projekts reagiert werden muss. Diese Änderungen sind weitgehend von außen vorgegeben und ermöglichen nur im Rahmen der Umsetzung an der Hochschule Spielräume, die weiterhin recht groß sein können. Für den Zeitraum der Erstellung des Berichts, vermutlich jedoch für eine Phase von zwei bis drei Jahren ist eine verlässliche Planung bei der gegebenen Unsicherheit vermutlich nicht zu realisieren.

Im folgenden wird skizziert, wie die Zielstellung des Projekts möglicherweise tangiert wird.

Der Hamburger Wissenschaftssenator plant die Fusion der HWP mit dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften und weiteren Teilen der Universität zu einer neu zu schaffenden Sektion bzw. Fakultät. Durch die politische Situation im Land Hamburg war die Umsetzung dieser Planung zwischenzeitlich fraglich, nunmehr (Mai 2004) ist von der Fusion fest auszugehen.

Falls diese Planung jedoch realisiert wird, ergeben sich eine Vielzahl von relevanten Punkten, die stichwortartig zu benennen sind.

1. Evtl. sind die Möglichkeiten, Projektergebnisse zu implementieren, aufgrund veränderter Entscheidungsstrukturen nicht mehr gegeben.
2. Durch die geplante Fusion selbst ergeben sich zahlreiche zusätzliche Erfordernisse, die die Effizienz der Hochschule tangieren und tendenziell zu beeinträchtigen drohen.
3. Die Mitwirkung bei der Gestaltung der Fusion selbst wäre als Projektaufgabe denkbar.

4. „Ein Schelm, der Böses dabei denkt“: Die Fusion ist unseres Erachtens vorrangig mit der Zielsetzung der Einsparung von Ressourcen verbunden, so dass zu erwarten steht, dass die neue Fakultät erhebliche Probleme mit der Freigabe wieder zu besetzender Stellen haben wird.

Die Entwicklung der geplanten neuen Einheit hängt von Unwägbarkeiten abgesehen von einer Reihe von Kalkülen dreier Akteure ab, die jeweils auch die Kalküle ihres Gegenübers zu berücksichtigen versuchen. Im Rahmen des nunmehr begonnenen Moderationsprozesses zur Fusion werden die im folgenden skizzierten Kalküle (oder auch andere) der verschiedenen Akteursgruppen sichtbar werden, sich differenzieren und entwickeln.

1. Die Kalküle des Wissenschaftssenators: Über dessen „Eigeninteresse“ können wir nur Vermutungen anstellen. Sicherlich sieht er sich mit zwei konkurrierenden Zielen konfrontiert. Auf der einen Seite besteht der Bedarf Finanzen einzusparen. Dies ist an einer Universität am leichtesten durch das Kürzen von Personalmitteln qua Wegfallen von Stellen möglich, die durch Altersgründe frei werden. Falls diese Stellen zudem aus Senatsperspektive nicht in das wissenschaftspolitische Konzept passen, und zudem auch hinsichtlich der Leistungen in der Lehre keine hohen Absolventenzahlen belegen können, nicht unbedingt notwendig sind, ist nicht viel Phantasie für die Einsicht notwendig, dass diese ideale Posten zur Kürzung von Personalausgaben darstellen. Aus diesem Grund steht - aus der Perspektive und den Erfahrungen des Erstautors bzgl. der Hochschulpolitik im Land Berlin - zu erwarten, dass sich der Stellenbestand der HWP in naher Zukunft verringern wird. Auf der anderen Seite ist die bislang sichtbare Planung, dass entsprechende Verhältnisse bestehen bleiben.¹ Erstens sind mit dem Senat die neu angebotenen Programme auf

¹ Siehe dazu: Empfehlungen der Strukturkommission

der Bachelor und der Master-Ebene abgestimmt. Durch diese Programme ist eine bestimmte Lehrkapazität verbindlich erforderlich, so dass diese Stellen schlecht aufgegeben werden können. Zweitens könnte dem Senat auch an einer qualitativen Entwicklung in Forschung und Lehre liegen. Nur durch die Neuberufung von einschlägigen Wissenschaftlern lässt sich der Standard von Forschungsleistungen an der Hochschule und die unglückliche Altersstruktur mittelfristig signifikant verbessern. Drittens könnte die HWP sich als Begünstigte aufgrund der Verhaltensweisen des Senators gegenüber der Universität Hamburg erweisen.

2. Kalküle an der HWP: Diese lassen sich unserer Einschätzung nach folgendermaßen zusammenfassen: Bei der wohl von weiten Teilen der Hochschule unerwünschten Fusion gilt es, zumindest in der neuen Organisationseinheit bisherige Strukturen zu erhalten. Hierfür wird angestrebt, den Verwaltungsbereich dieser kleinen Universität als Grundstruktur der Fakultätsverwaltung zu nutzen. Hinsichtlich dem Erhalt des Forschungsprofils sind den Autoren außer der Planung von Instituten momentan keine nennenswerten Bestrebungen bekannt². Hinsichtlich der Lehre besteht der potentielle Nebeneffekt in der erfreulich zügigen Etablierung und dem Akkreditieren von Bachelor- und Masterprogrammen die Möglichkeit, mit einer Absicherung der Stellen die gegenwärtige Stellenausstattung zu legitimieren. Eine wesentliche Bedeutung hat zudem das Profil der Studierenden, bei denen der spezielle Hochschulzugang erhalten bleiben soll.
3. Kalküle der Universität: Die dortigen Kalküle können von den Autoren nur unterstellt werden. Nach unserer gegenwärtigen Einschätzung liegt wohl kaum jemanden an der Universität an einer Zusammenarbeit mit der HWP. Die Fusi-

² Die hierzu an der HWP vorliegenden Konzeptionen werden in der weiteren Arbeit des Teilprojekts berücksichtigt werden.

on mit Teilen der Universität ist wohl nur ein unumgekehrbares Übel, welches wenn schon nicht zu verhindern, möglichst die bisherigen Strukturen nicht verändern soll. Hier liegt eine Abschottungsstrategie nahe, die die HWP innerhalb der neuen Sektion als mehr oder weniger eigenständige Einheit erhalten lässt. Schließlich lässt sich kann die HWP aufgrund ihrer Altersstruktur, ihrem bewusst gewählten fachlichem Profil und teilweise schwacher Forschungsleistungen leicht als Objekt der Begierde auffassen, indem Stelleneinsparungen im Sinne der Universität genutzt werden.

2 Personalplanung

2.1 Überblick

In einer funktionsorientierten Betrachtung der Personalwirtschaftslehre kommt der Personalplanung (vgl. etwa Schanz 1993, S.251ff) eine grundlegende Funktion zu. In der traditionellen Betrachtung wird die Personalplanung meist auf die Ermittlung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs reduziert. Teile der Personalplanung sind u.a. die Planung des Personalbedarfs, des Personalbestands und der Personalfreisetzung. Weniger eng ist eine Auffassung, bei der die Personalbedarfsplanung die Handlungen umfasst, die die zukünftige Verwendung von Personal zum Gegenstand haben (Personalplanung).

Mit einer systematischen Personalbedarfsplanung ist die Erwartung verbunden, dass das geeignete Personal im richtigen Umfang zum richtigen Zeitpunkt im Betrieb möglichst wirtschaftlich zur Verfügung steht. Sie erstreckt sich über unterschiedliche Zeiträume. Die strategische Personalbedarfsplanung umfasst in der Regel Zeiträume von drei bis zehn Jahren, die taktische Planung Zeiträume von einem bis drei Jahre und schließlich existiert die operative Planung mit einem Horizont von bis zu einem Jahr, die mit einer weiteren Verkürzung des Zeithorizonts in die Personaleinsatzplanung übergeht.

Eine Personalbedarfsplanung besteht aus folgenden drei Teilen.

1. Die Bestimmung des Bruttopersonalbedarfs: Hier wird die Frage beantwortet, welcher Personalbestand für die Erledigung der Aufgaben der Organisation erforderlich ist.
2. Die Analyse des Personalbestands: Der somit ermittelte Personalbedarf wird dem Personalbestand gegenübergestellt.
3. Die Ableitung des Nettopersonalbedarfs: Durch den Abgleich von Bedarf und Bestand ergibt sich ggf. eine Differenz von Soll und Ist, die auf zwei Wegen verringert werden kann. Zum einen kann erforderliches Personal über den Arbeitsmarkt eingeworben werden. Falls der Personalbestand in quantitativer Hinsicht bereits ausreichend ist, erfordert diese Vorgehensweise gleichzeitig einen Abbau bisherigen Personals. Die Deckung von Bedarf und Bestand wird in diesem Fall über den Austausch erreicht. Weiterhin besteht die Möglichkeit der Veränderung des bisherigen Personalbestands durch Qualifizierung.

Eine Personalbedarfsplanung wird aus verschiedenen Gründen vorgenommen (vgl. Kossbiel 1992, Sp. 1597f), wobei – ggf. vom ersten Punkt abgesehen – stets die mikropolitische Dimension der Personalbedarfsplanung deutlich ist. So dient eine Personalbedarfsplanung der Gewinnung von Zukunftsvorstellungen, sie bedient sich also der Prognose der betrieblichen Situation. Darüber hinaus ist eine Personalbedarfsplanung ein betriebspolitisches Instrument, welches einerseits eine gegebene Personalausstattung rechtfertigen mag oder auch die Forderung nach zusätzlichem Personal begründen kann. Andererseits dient sie auch der Budgetierung der Personalkosten oder der Prüfung realisierter Personalausstattungen.

In der Literatur werden verschiedene, sich ggf. ergänzende Methoden der quantitativen Personalbedarfsplanung vorgestellt, die über die obige Formel hinausgehen (vgl. Spengler 1999). Während Regressionsmodelle und Markov-Ketten für eine praktische Personalplanung in vergleichsweise kleinen Betrieben keine Bedeutung haben, liegt die Nutzung von Trendextrapolation, Analogieschlüssen, Expertenbefragungen und Szenario-Techniken nahe. Bei der Ermittlung des Personalbedarfs kleinerer Betriebe oder Betriebe mit einer starken Spezialisierung der Beschäftigten sind jedoch dem Einsatz voraussetzungsvoller Techniken enge Grenzen gesetzt.

Grundsätzlich lässt sich der Personalbedarf für einen zukünftigen Zeitpunkt anhand eines Soll-Ist-Vergleichs ermitteln:

$$\text{Bruttopersonalbedarf} - \text{Personalbestand} + \text{Personalabgänge} - \text{Personalzugänge} = \text{Nettopersonalbedarf}$$

Bei dieser Gleichung sind zahlreiche Aspekte zu berücksichtigen, die je nach Branche, Tätigkeiten, Betrieb, Arbeitsmarktlage etc. unterschiedliche Bedeutung haben können. Erstens sind die unterschiedlich bedingten Fehlzeiten (Krankheit, Kuren, Erziehungszeiten, Absentismus, Unfälle, Fortbildung, Urlaub und Bildungsurlaub) zu berücksichtigen. Zweitens ist die gemeinhin schlecht zu prognostizierende Fluktuation abzuschätzen. Drittens ist ein Reservebedarf vorzuhalten. Diese mit Unschärfen und Unwägbarkeiten verbundenen Überlegungen sind nicht nur in quantitativer Hinsicht sondern in qualitativer Hinsicht durchzuführen.

Als externe Bestimmungsfaktoren des Personalbedarfs wird vorrangig die (Änderung der) Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen genannt (vgl. Schanz 1993, S. 252). Diese Nachfrage ist von einer Vielzahl von potentiellen Einflussgrößen abhängig, von denen zentrale genannt seien: Bevölkerungsentwicklung, konjunkturelle und saisonale Einflüsse, branchentypische Sachverhalte, technologische Entwicklungen, veränderte Wettbewerbsbedingungen, Wandel von Werthaltungen

und Bedürfnissen, politische Entwicklungen. Interne Bestimmungsfaktoren des Personalbedarfs (vgl. Schanz 1993, S. 254f) sind Struktur des Unternehmens (Größe, Leistungsprogramm), Technik, Werte und Bedürfnisse der Beschäftigten, Mitarbeiterstruktur, Fehlzeiten und Fluktuation. Nun ist schon diese Liste kaum angemessen zu berücksichtigen. Die konkrete Lage stellt sich jedoch noch deutlich schwieriger dar: Erstens ist die Liste unvollständig. Zweitens ist der isolierte Einfluss einzelner Größen in jedem Einzelfall unterschiedlich. Er muss auch im Zeitverlauf keinesfalls konstant sein. Drittens sind die verschiedenen Einflussfaktoren ggf. miteinander verwoben, so dass Interaktionseffekte zu berücksichtigen sind. Viertens handelt es sich bei den Größen um Konstrukte, die nur mit fehlerhaften Indikatoren ermittelt werden können. Und schließlich handelt es sich bei allen Größen um Prognosewerte. In der Summe wird deutlich, dass eine Personalbedarfsplanung auf tönernen Füßen stehen muss, was jedoch nicht von der Verpflichtung abhält, zumindest eine begründete Abschätzung der Einflussfaktoren zu versuchen.

Nach der Planung des Bruttopersonalbedarfs erfolgt die Analyse des Personalbestands. Sie hat die Aufgabe, den gegenwärtigen und den zukünftigen Personalbestand in qualitativer wie quantitativer Hinsicht zu evaluieren. Mit ihrer Hilfe kann zum einen die Planung des Netto-Personalbedarfs erfolgen, zum anderen lassen sich auch Maßnahmen der Personalentwicklung herleiten (vgl. Scholz 1991, S. 55).

In einem ersten Schritt lässt sich anhand grundlegender Variablen das vorhandene Personal beschreiben. Diese Beschreibung ermöglicht einerseits eine gewisse Charakterisierung des Bestands, andererseits sind zum Teil bereits hier relevante Informationen für die Personalbedarfsplanung ersichtlich. Folgende Variablen sind zentral:

- Zugehörigkeit zu einer organisatorischen Einheit
- Qualifikation
- Alter
- Geschlecht

In einem zweiten Schritt wird das Personal hinsichtlich seines gegenwärtigen wie potentiellen Arbeitsverhaltens beurteilt. Diese Beurteilung bezieht sich auf das gegenwärtige Arbeitsverhalten und auf Potentiale (vgl. Becker 1992), die kurz- oder langfristig zu erschließen sind. Die Beurteilung des Arbeitsverhaltens ist aus folgenden Gründen eine Herausforderung: Erstens ist die Messung des Arbeitsverhaltens fehlerbehaftet. Zweitens sind die für die Beurteilung relevanten Dimensionen des Arbeitsverhaltens nicht eindeutig. Drittens variiert das Verhalten im Zeitverlauf. Viertens ist die Zurechnung der Leistungsbeiträge auf die Person ggf. irreführend. Eingedenk dieser Schwierigkeiten lässt sich der Personalbestand nur mit der gebotenen Vorsicht anhand ausgewählter Kriterien beurteilen. Mögliche Kriterienbereiche sind:

1. Merkmale der „Fähigkeit“: Es liegen kenntnisbezogene Merkmale wie die Ausbildung, Zusatzqualifikationen bzw. die Berufsbiographie vor. Neben den fachlichen Qualifikationen spielen auch Methoden- und Sozialkompetenzen eine erhebliche Rolle. Auch der Gesundheitszustand der Beschäftigten ist wesentlich.
2. Merkmale der „Bereitschaft“: Schwer zu fassen und von höchster Bedeutung sind die Arbeitseinstellungen. Unter diesem Sammelbegriff lassen sich mehr oder weniger dauerhafte subjektive Größen fassen, die für den Beitrag des Beschäftigten für die Organisation relevant sind. Hierzu gehören Konstrukte wie die Arbeitsmotivation, evtl. die Arbeitszufriedenheit, Commitment, Loyalität etc., die zur Erklärung für das Verhalten in Organisationen herangezogen werden. Auch die psychische Beanspruchbarkeit ist zu nennen.

Unmittelbar ersichtlich sind die erheblichen inhaltlichen und methodischen Probleme, mit der eine Analyse des Personalbestands konfrontiert ist, was jedoch nicht

die Notwendigkeit derselben tangiert. Eine belastbare Analyse des Personalbestands bedarf jedenfalls eines erheblichen Aufwands, wie er beispielsweise für Führungskräfte mit „Management Audits“ betrieben wird. Eine Grundlage für die Auswahl geeigneter Größen zur Beurteilung des Personalbestands können detaillierte Beschreibungen des Arbeitsplatzes bilden.

2.2 Personalplanung in Hochschulen

Die Personalbedarfsplanung für Hochschulen obliegt zum einen den Ministerien, die die Personalausstattung u. a. mit Rückgriff auf Curricularnormwerte aus den jeweiligen Aufgabenstellungen herleiten³.

Aus einer personalpolitischen Perspektive ist folgende Vorgehensweise bei der Personalbedarfsplanung an Hochschulen naheliegend:

1. Ausgangspunkt ist der Zweck der Hochschule: Lehre, Forschung, weitere Aufgaben. Durch diesen werden bereits bestimmte Strukturen nahegelegt, schon weil das adäquate Abdecken einer Fachrichtung eine gewisse Ausstattung erfordert.
2. Daraus leitet sich ein Bedarf an Professoren / Dauerbeschäftigten ab, was den wesentlichen Teil der Ressourcen umfasst. Darüber hinaus sind weitere Ressourcen bereitzuhalten, um etwa Schwerpunktsetzungen („Leuchttürme“ etc.) zu ermöglichen.
3. Je nach deren Aufgabenzuschnitt gruppieren sich um die Professoren/ Dauerbeschäftigten befristet beschäftigte Wissenschaftliche Mitarbeiter und/ oder Lehrbeauftragte. Ein lehrbezogener Maßstab für die Verteilung der Professoren und Mitarbeiter sind Indikatoren der Lehrbelastung, wobei die Verflechtungen der Lehrprogramme zu berücksichtigen sind. Ressourcen von Forschung etc. sollten u. E. hierzu proportional verteilt werden, wobei dies

³ Die Planung auf der ministerialen Ebene ist nicht Gegenstand des Berichts. Die Planung innerhalb der deutschen Hochschulen wird im Endbericht des Teilprojekts näher behandelt werden.

nicht so sein muss. Es sprechen u. a. einige Argumente des innerbetrieblichen Friedens für diese Argumentation. Andernfalls würde man offiziell eine elitäre Strategie von Lehrprofessoren und Forschungsprofessoren installieren, was im Einzelfall sinnvoll sein mag.

4. Um diesen Kern der Wissenschaftler gruppieren sich die sonstigen Beschäftigten, die faktisch die Arbeit der Wissenschaftler ermöglichen: Prüfungsamt und Bibliothek, Sekretariate, Hausdienste, Zentrale Universitätsverwaltung etc.

Die faktische Personalplanung an Hochschulen vollzieht sich offensichtlich nicht nach diesem lehrbuchhaftem Muster. Sie lässt sich eher durch folgende Haupteigenschaften in Kürze charakterisieren.

1. Das Personal ist für die meisten Hochschulen bzw. für weite Teilbereiche der Hochschulen der zentrale Kostenfaktor. Der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten ist wie in anderen Dienstleistungsbetrieben hoch. Für sozialwissenschaftliche und geisteswissenschaftliche Teilgebiete der Hochschulen dürften auf die Personalkosten zumindest 75% der Gesamtkosten entfallen. Die teilweise nur kalkulatorischen Kosten für Gebäude und deren Unterhalt, Sachmittel und Investitionen sind vergleichsweise gering. Für naturwissenschaftliche, medizinische oder ingenieurwissenschaftliche Teilbereiche ist diese Aussage zu relativieren.
2. Auch für den „Output“ ist in qualitativer wie quantitativer Hinsicht das Personal maßgeblich. Auch unter vergleichbaren Bedingungen variieren die Beiträge des wissenschaftlichen Personals sehr stark, so dass den Determinanten dieser Variation hohe Aufmerksamkeit zu schenken ist.
3. Erfolgreiche Forschung und auch Lehre ist nur zum Teil planbar. Dies gilt selbst wenn eine Übereinkunft über Erfolgskriterien von Wissenschaft existieren wür-

de, was sowohl hinsichtlich der Kriterien als auch hinsichtlich des Wissenschaftsverständnisses nicht der Fall ist. Ein tendenziell technokratisches Vorgehen, wie es im Hochschulmanagement gerne vertreten wird, stößt auf Grenzen, die u. a. darin bestehen, dass Hochschulen als lose gekoppelte Systeme anzusehen sind (vgl. Kappler 2003, S. 253ff).

4. Aufgrund der zentralen Stellung des Personals ist jede Personalpolitik auch immer „Unternehmenspolitik“. Für Universitäten gilt, dass die Personalpolitik auf die Unternehmenspolitik wirkt, sie ist nicht nur abgeleitet. So kann eine personalpolitische Strategie sinnvoll sein, die „gute Leute“ zu gewinnen versucht, wobei die detaillierte Spezialisierung nachrangig ist.
5. Wir haben es zumindest in weiten Teilen mit einem hohen Ausmaß an faktischer Flexibilität hinsichtlich des Leistungsprogramms zu tun. Die Hochschule ist teilweise in der Ausgestaltung ihrer Dienstleistungen vergleichsweise frei. Ggf. wird z. B. eine Zeit lang keine Betriebliche Finanzwirtschaft gelehrt, ggf. übernehmen andere Wissenschaftler vorübergehend Teile des Lehrprogramms. Dies ist bedauerlich, gefährdet aber nicht die Dienstleistungen insgesamt. In anderen Fällen sind durch die gültigen Prüfungs- und Studienordnungen vorübergehende Ausfälle u. ä. kaum möglich.
6. Da es sich bei den meisten Stellen um unbefristete Stellen handelt, ist für einen Grossteil der Stellen auf kurze und mittlere Sicht kaum Flexibilität gegeben. Der sich dadurch ergebende Flexibilisierungsbedarf wird in einer besonders hohen Masse denjenigen Beschäftigten an der Hochschule aufgebürdet, die sich (noch) nicht im System etablieren konnten. Bei gegebenem Bedarf an Flexibilität sind die Inflexibilität unbefristeter Hochschullehre in Vollzeitbeschäftigung und die Hyperflexibilität von teilzeitbeschäftigten

Wissenschaftliche Mitarbeiter(inne)n mit Drei-Jahres-Verträgen, Lehrbeauftragten, Werkvertragsnehmern etc. zwei Seiten einer Medaille.

7. Grundsätzlich scheint die Personalplanung hochschulintern wenig ausgebaut zu sein.
8. Die entscheidende Erklärung für die gegebene Personalausstattung innerhalb einer Hochschule ist offenbar in den Gegebenheiten der Vergangenheit und den hochschulinternen Machtverhältnissen zu finden.

2.3 Personalplanung an der HWP

2.3.1 Personalbedarfsplanung an der HWP

2.3.1.1 Vorbemerkung

Die konkreten Vorstellungen zur Personalplanung an der HWP basieren auf einigen Voraussetzungen:

1. Erstens wird davon ausgegangen, dass der Personalbestand der HWP in einer eigenständigen Form bzw. als eigenständige Einheit innerhalb einer neu geschaffenen Fakultät in den nächsten Jahren existiert.
2. Zweitens wird angenommen, dass die zur Verfügung stehenden Mittel annähernd unverändert bleiben. Die Hochschule bleibt aufgefordert, nach möglichst wirtschaftlichen Lösungen zu suchen, um ggf. auch Reserven erwirtschaften zu können.
3. Drittens wird weiterhin folgende grobe Akzentuierung verfolgt, die dem Leitbild der Hochschule entspricht: Diese kleine Hochschule beschränkt sich auf den sozialwissenschaftlichen Bereich, dessen Fachrichtungen möglichst ergänzend wirken. An der Hochschule wird vergleichsweise anwendungsorientiert gelehrt und

geforscht (Leitbild: Wissenschaftliches, kritisches und praxisorientiertes Studium). Zielgruppe der Lehre ist ein spezielles Klientel von Student(inn)en (Leitbild: offener Hochschulzugang), womit sich ein aussagefähiges und konkurrenzfähiges Profil in der Hamburger Hochschullandschaft bietet.

4. Gemäß den oben geschilderten Überlegungen ist der **Ausgangspunkt** einer Personalbedarfsplanung an der HWP eine Bestimmung der Kernaufgaben dieser Hochschule. Diese bestehen vorrangig in der Forschung und Lehre, nachrangig sind etwa mit dem Mitwirken am gesellschaftlichen Prozess in Hamburg oder der Weiterbildung weitere Aufgaben zu nennen.

In der folgenden Analyse wird lediglich das wissenschaftliche Personal der Hochschule betrachtet, eine Analyse des Personalbestands des technischen und Verwaltungspersonals steht noch aus.

In der Personalbedarfsanalyse sind zwei Variablen zentral:

1. Die Fachrichtung des Personals: Volks- oder Betriebswirtschaftslehre, Jura, Soziologie
2. Die Funktion: Professoren, Wissenschaftliche Mitarbeiter, Dozenten etc.

2.3.1.2 fachbereichsspezifischer Bedarf

Die Beanspruchung der Fachrichtung wirkt sich auf den Personalbedarf aus. Zudem ist in Rechnung zu stellen, dass es sich bei der HWP um eine sehr kleine Hochschule handelt, was sich auf den Zuschnitt der Fachgebiete, wie auch auf die einzelnen Personen auszuwirken hat. Grundsätzlich bietet es sich an, sich an der messbaren Lehrbelastung zu orientieren, die in den verschiedenen Studienabschnitten für die vier Fachgebiete unterschiedlich ausfällt.

Während das Grundstudium in den ersten beiden Semestern hinsichtlich der Beanspruchung der Fachgebiete weitgehend gleichverteilt ist, ist die Verteilung in den Semestern 3 bis 6 ausgesprochen einseitig. Die Abschlüsse, was jedoch nicht der Lehrbelastung der Fachgebiete entspricht, konzentrieren sich mit einem Verhältnis von nahezu 64:12:12:12 massiv bei der Betriebswirtschaftslehre.

Tabelle 1: Fachgebietsspezifischer Personalbedarf bei Erhalt der Struktur (Wissenschaftliches Personal)

	BWL	VWL	Jura	Soziologie	Gesamt
1.-2.	4,5	4,5	4,5	4,5	18
Absolventen	/	/	/	/	100%
Beanspruchung	0,25	0,25	0,25	0,25	1
3-6-	13,5	7,5	7,5	7,5	36
Absolventen	64	12	12	12	100%
Beanspruchung	0,37	0,21	0,21	0,21	1
Masterprogramme	4,5	4,5	4,5	4,5	18
Absolventen	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	100%
Beanspruchung	0,25	0,25	0,25	0,25	1
Gesamt	22,5	16,5	16,5	16,5	72

Im Rahmen der Masterprogramme ist ebenfalls eine ungleichgewichtige Nachfrage zu erwarten: Maßgeblich beteiligt ist das Fachgebiet BWL an folgenden Masterprogrammen: Internationale BWL, HRM, Unternehmensgründung, Gender und EDV. Keine Rolle spielt die BWL bei European Studies und Social Sciences Im übrigen ist das gegenwärtige Lehrangebot an Programmen nicht mit dem faktischen Bedarf gleichzusetzen. Bei der Entstehungsgeschichte mancher Programme ist das Say'sche Theorem, dass sich jedes Angebot seine Nachfrage schaffe, in einem abgewandelten Kontext gültig. An dieser Stelle sei zudem bemerkt, dass auch hinsichtlich der Breite der Leistungserstellung im Sinne der Anzahl der Programme die gegenwärtige Praxis aus einer fachlichen Perspektive durchaus zu kritisieren ist,

während sich im hochschulpolitischen Kontext andere Einschätzungen ergeben mögen.

Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Beanspruchung der Fachrichtungen durch die jeweiligen Absolventen und unter Berücksichtigung der Beteiligung aller Fachgebiete bei dem Studium jedweder Fachrichtungen ergibt sich unter den nachstehenden Annahmen bei einem Erhalt der gegebenen Fachgebietsstruktur folgender Bruttopersonalbedarf.

Annahmen

- Die Inanspruchnahme der vier Fachrichtungen durch die Studierenden bemisst sich an der Studienordnung.
- Im 1. und 2. Semester beansprucht ein Student die Fachrichtungen gleichermaßen.
- Im 3. Bis 6. Semester beansprucht ein Studierender seine eigene Fachrichtung ca. zu 50%, die drei anderen zu je ca. 1/6.
- Im Masterprogramm ist die Inanspruchnahme der Fachrichtungen noch zu bestimmen. Zur Zeit sei noch eine Gleichverteilung angenommen.
- Für das Masterprogramm sind ein Viertel der Stellen vorgesehen, die übrigen Stellen verteilen sich gleichmäßig über die sechs Semester.
- Die verschiedene Belastung durch Propädeutika muss berücksichtigt werden.
- Neue Bachelor- und Studienprüfungsordnung werden sich evtl. zugunsten im Sinne einer Inanspruchnahme der Nebenfächer auswirken.

Tabelle 2: Lehrbelastung (vgl. Koch 2003)

Sommersemester 1999:

	3.Sem.	3.Sem.	4.Sem.	4.Sem.	5.Sem.	6.Sem.	Gesamt
	Klausuren	Haus- arbeiten	Klausuren	Haus- arbeiten	Klausuren	Klausuren	
BWL	272	84	157	84	288	424	1309
RECHT	115	55	66	25	66	101	428
SOZ:	73	142	38	25	41	92	411
VWL	199	44	43	30	115	136	567
insge- samt	672	325	304	164	510	753	2715*

Zu einem ähnlichen Ergebnis für die Semester drei bis sechs kommt eine weitere Analyse, die der Tabelle zu entnehmen ist (vgl. Koch 2003).

Der in Tabelle 1 abgebildete Personalbedarf geht von einem unverändertem „Leistungsprogramm“ der Hochschule aus und orientiert sich somit an der Vergangenheit. Die geplanten weitreichenden organisatorischen Veränderungen an der HWP – ggf. inklusive ihrer Integration in eine neu zu bildende Fakultät der Universität Hamburg – sowie das sich aufgrund der Altersstruktur des wissenschaftlichen Personals ergebende Zeitfenster lassen es geboten erscheinen, auch die bisherige Struktur der Fachrichtungen zu überdenken. Ein derartiger Prozess ist naturgemäß komplexer Natur und bedarf der Beteiligung der einschlägigen Fachleute. Zur Illustration sei hier das Ergebnis eines groben Rechenmodells skizziert: Der sich ergebende Bruttopersonalbedarf ist bei einer Struktur dargestellt, die das bisherige Studierverhalten fortschreibt und dabei aufgrund des Kalküls einer erforderlichen Mindestgröße eines Fachgebietes die Fachgebiete Soziologie und Volkswirtschaft zu dem Fachgebiete Sozioökonomie zusammengelegt sind.

Tabelle 3: Modell: Fachgebietsspezifischer Personalbedarf bei Reorganisation (Wissenschaftliches Personal)

	BWL	Sozioökonomie	Jura	Gesamt
1.-2.	6	6	6	18
Absolventen	/	/	/	100%
Beanspruchung	0,33	0,33	0,33	1
3-6-	14,5	11	10,5	36
Absolventen	64	24	12	100%
Beanspruchung	0,41	0,31	0,28	1
Masterprogramme	6	6	6	18
Absolventen	k. A.	k. A.	k. A.	100%
Beanspruchung	0,33	0,33	0,33	1
Gesamt	26,5	23	22,5	72

Annahmen

- Im Modell sind keinerlei inhaltliche Aussagen bzgl. der Gestaltung dieses potentiellen Fachgebiets enthalten.
- Die Inanspruchnahme der drei Fachrichtungen durch die Studierenden bemisst sich an der Studienordnung. Das Fachgebiet Sozioökonomie umfasst die bisherigen Absolventen der Fachgebiete Volkswirtschaft und Soziologie.
- Im 1. und 2. Semester beansprucht ein Student die Fachrichtungen gleichermaßen.
- Im 3. Bis 6. Semester beansprucht ein Studierender seine eigene Fachrichtung ca. zu 50%, die beiden anderen zu je ca. 1/4.
- Im Masterprogramm ist die Inanspruchnahme der Fachrichtungen noch zu bestimmen. Zur Zeit sei eine Gleichverteilung angenommen.
- Für das Masterprogramm sind ein Viertel der Stellen vorgesehen, die übrigen Stellen verteilen sich gleichmäßig über die sechs Semester.

- Die gegenwärtige Entwicklung lässt erwarten, dass das voraussichtliche „Department für Wirtschaft und Politik“ (Arbeitstitel) die Juristen an den einschlägigen Fachbereich der Universität Hamburg abgeben muss.

2.3.1.3 Bedarf nach Positionen

Eine weitere zentrale Stellgröße sind die Positionen, die im wissenschaftlichen Bereich einer Hochschule in einer möglichst günstigen Struktur bestehen soll, wobei folgende Positionen zu unterscheiden sind.

1. Hochschullehrer(innen). Hierunter sind die in der Regel als Beamten beschäftigten Hochschullehrer(innen) der Besoldungsgruppen C 1 bis C 4 zu fassen. Nach dem neuen Besoldungsrecht werden diese von den drei Gruppen W 1 bis W 3 abgelöst.
2. Wissenschaftliche Mitarbeiter(innen). Hierunter sind Qualifikationsstellen gefasst, die oftmals nur teilzeitig und nahezu immer befristet sind.
3. Akademische Räte u. ä.: Hierunter sind spezielle Kräfte zu verstehen, die z. B. beim Sprachlabor o. ä. an der Hochschule lehren, ohne als Wissenschaftler forschend aktiv zu sein.
4. Lehrbeauftragte und Honorarprofessuren. In der Lehre von Bedeutung sind auch die Lehrangebote von Lehrbeauftragten und Honorarprofessor(inn)en. Diese stehen in keinem Arbeitsverhältnis mit der Hochschule.
5. Weitere Beschäftigungspositionen.

Hochschullehrer(innen) und Wissenschaftliche Mitarbeiter(innen): Ausgangspunkt der Strukturüberlegungen des wissenschaftlichen Personals ist eine Struktur, die dem Qualifikationsaspekt der Wissenschaftlichen Mitarbeiter und der Hochschulassistent(inn)en bzw. Juniorprofessuren gerecht wird. Hinsichtlich der Qualifikationsstruktur ist ein geeigneter Schlüssel von Professor(inn)en, Wissenschaftlichen Assistent(inn)en (Juniorprofessor(inn)en) sowie Wissenschaftlichen Mitarbeiter(inn)en nur

näherungsweise zu bestimmen. Ein Argument ist, dass die Personalstruktur so gestaltet sein sollte, dass ein ausgewogenes Verhältnis im folgenden Sinne existiert: Im Schnitt kann langfristig aus einer Qualifikationsstufe heraus rechnerisch die jeweils darüberliegende Qualifikationsstufe besetzt werden, wobei dies natürlich nicht stets der Fall sein kann und muss. Hierbei ist natürlich an eine personelle Mischung mit anderen Hochschulen zu denken; der rechnerische Zusammenhang impliziert nicht eine personelle Kontinuität im Sinne von Hausberufungen etc.

Zur Verdeutlichung: 8 Wissenschaftliche Mitarbeiter(inn)en, die in Hamburg gemeinhin über halbe Stellen für drei Jahre verfügen, werden innerhalb von 4-5 Jahren um die 6 Promotionen abschließen. Von ca. zwölf Promovend(inn)en innerhalb von sechs Jahren werden ein bis zwei Personen mit Erfolg die Position einer Juniorprofessur ausfüllen. Innerhalb von 6 Jahren wird im Schnitt einer von 4 Professoren sein Erwerbsleben beenden. In vollen Stellen würde dies einen Stellenschlüssel von 4:1:3 (Professor(inn)en, Juniorprofessor(inn)en, Wissenschaftliche Mitarbeiter(innen)) nahelegen. (Der gegenwärtig avisierte Schlüssel liegt bei 4:1:1,5). Hierbei handelt es sich nur um eine Plausibilitätsrechnung, zumal auch externe Doktorand(inn)en oder besonders forschungsintensive Hochschulen existieren.

Lehrbeauftragte: Lehrbeauftragte sind nicht unbedingt im Rahmen der Lehre vorgesehen. Für ihren Einsatz sprechen mehrere Gründe: Erstens bringen sie oftmals ein erhebliches Engagement in die Lehre ein. Zweitens erweisen sie sich als äußerst flexibel. Drittens lassen sich mittels Lehraufträge auch Fachthemen abdecken, die an der Hochschule nur unzureichend dauerhaft vertreten sind. Viertens verursachen Lehraufträge niedrige Kosten. Auch weil die HWP auf lange Sicht finanziell schlecht ausgestattet sein wird, ist für die Lehre für eine angemessene Anzahl von Lehraufträgen zu sorgen. So ist eine intensive Nutzung von Lehraufträgen zwar naheliegend, jedoch sind Grenzen zu berücksichtigen: Lehrbeauftragte übernehmen nur einen Ausschnitt der (Lehr-)Tätigkeit des wissenschaftlichen Personals, sie sind in ih-

rem Einsatz nicht so berechenbar und gehören der Hochschule weniger beständig an. In qualitativer wie motivationaler Hinsicht ist eine Einbindung in den Wissenschaftsbetrieb bedeutsam. Das sinnvolle Ausmaß an Lehrauftragskapazität ist in den Fachgebieten und Masterprogrammen zu bestimmen.

Akademische Räte: Akademische Räte sind an den Universitäten vergleichsweise selten vertreten. Typisch ist ihr Einsatz bei Propädeutika oder der Vermittlung von Sprachen. Es empfiehlt sich, in einem wohldosierten Ausmaß Akademiker(inn)en im Hochschuldienst zu beschäftigen, die vornehmlich Lehraufgaben übernehmen. Deren Lehrverpflichtung würde 16-18 Semester-Wochenstunden (keine Forschungssemester) betragen und somit das Deputat von zwei Hochschullehrer(inn)en bzw. 3 Juniorprofessor(inn)en bzw. von 8 Wissenschaftlichen Mitarbeiter(inn)en (auf halben Stellen) betragen. Durch ihre hohe Lehrverpflichtung tragen Akademische Räte erheblich zum Lehrdeputat bei, was dieses umgekehrt auch anfällig gegenüber Ausfällen macht. Die vergleichsweise niedrigen Kosten sind insofern zu relativieren, da Akademische Räte über keinen Forschungsanteil bei ihren Leistungen verfügen.

In den verschiedenen Fachgebieten sind derartige Lehrkräfte für besondere Aufgaben oftmals übergreifend einzusetzen. Zur Zeit bestehen bereits zwei Stellen in diesem Sinne (Mathematik und englische Sprache). Weitere Stellen wären in bestimmten Spezialisierungen und darüber hinaus für das gemeinsam absolvierte Grundstudium denkbar.

Für die HWP dürften unseres Erachtens Lehrkräfte für besondere Aufgaben vorrangig für folgende Aufgaben in Frage kommen.

- ◆ BWL: Rechnungswesen (Buchführung, Bilanzen, Kostenrechnung, EDV-Software)
- ◆ BWL: Wirtschaftsinformatik (Angebot von EDV-Kursen je nach Neigung)
- ◆ VWL: Statistik, Ökonometrie, Wirtschaftsstatistik
- ◆ Soziologie: Methoden empirischer Sozialforschung

- ◆ HWP: englische Sprache
- ◆ HWP: Mathematik

Die Einrichtung und Besetzung derartiger Stellen ist sehr sorgfältig vorzunehmen, da die akademischen Räte einen wesentlichen Teil der Lehre übernehmen würden.

Tabelle 4: Personalbedarf nach Fachrichtung und Stelle

	BWL	VWL	Jura	Soziologie	Gesamt
Professor(inn)en	12	8	8	8	36
W1 / C1	2,5	1,5	1,5	1,5	7
WM	6	5	5	5	21
Akad. Räte	1,5+0,5	1,5+0,5	1,5+0,5	1,5+0,5	8
Gesamt	22,5	16,5	16,5	16,5	72
SWS	156	118	118	118	510

Anmerkungen

- ◆ Lehrverpflichtungen

Professor(inn)en: 7 SWS (unter Berücksichtigung von Forschungssemestern)

Akad. Räte: 18 SWS

WM (volle Stelle): 4 SWS

W1 / C1: 4 SWS (bei W1 langfristig evtl. 6 SWS)

2.3.2 Personalbestandsanalyse an der HWP

2.3.2.1 Vorbemerkung

Eine regelmäßige Personalbestandsanalyse bedarf eines Informationssystems. Neben den bereits vorhandenen Unterlagen werden hier vom dem Teilprojekt, welches sich mit einer EDV-gestützten Informationsbasis befasst, entwickelt wird. Desgleichen liegen Informationen ohnehin – nur nicht entsprechend aufbereitet – beim Prüfungsamt oder in Form des Forschungsberichts bzw. der Forschungsdatenbank vor.

Für die qualitative und quantitative Analyse des Personalbestands werden folgende Parameter herangezogen.

1. Die Fachrichtung und Qualifikation der Beschäftigten
2. Die Aktivität der Beschäftigten in Forschung, Lehre und Mitwirkung an der Hochschule
3. Die Altersstruktur der Beschäftigten
4. Die Geschlechterverteilung

Erster Schritt der Personalplanung besteht in der Bestimmung der Struktur des wissenschaftlichen Personals. In der Grobplanung nach Fachgebieten wird hier zunächst mit vollen Stellen gerechnet, wobei sich hierunter Stellen für Wissenschaftliche Mitarbeiter(innen) wie für Professor(inn)en finden lassen.

2.3.2.2 Die Fachrichtung und die Qualifikation der Beschäftigten

An der HWP bestehen vier Fachrichtungen, die näherungsweise gleich mit Personal ausgestattet sind. Beim wissenschaftlichen Personal sind über die Fachgebiete hin-

weg verschiedene Positionen vertreten. Im Rahmen der C-Besoldung sind für eine Universität vergleichsweise wenige C 4-Professuren ausgewiesen, im Gegenzug bestehen relativ viele C 2-Stellen. Für die deutsche Hochschullandschaft sehr unüblich sind die Dozent(inn)en, die unbefristet und vollzeitig beschäftigt (bei einem Lehrdeputat von 8 SWS) sind. Im Vergleich zu entsprechenden Fachbereichen an einer Universität ist die Gruppe der Wissenschaftlichen Mitarbeiter(innen) äußerst klein. Diese offensichtliche Abweichung von gängigen Standards ist durch die spezifische Geschichte der HWP verständlich. Lehraufträge – und dementsprechend auch Honorarprofessuren - sind an der HWP üblich. Für die Lehre von Bedeutung sind zudem die akademischen Räte, die im Bereich der Sprachen und der Mathematik angesiedelt sind.

Tabelle 5: Personalbestand nach Fachrichtung und Stelle⁴

	FG BWL	FG Recht	FG Soziologie	FG VWL	gesamt
Profs C2-C4	12	8	9	10	39 + 1 gesperrt
HoDoz C2	1	2	4	0	7
Dozenten IIa					19
WissAss/Juniorprof	2	1	1	1	5
WA IIa/§28					7
Lehrkr.f.bes. Auf. A 13/14					2
Gesamt					75,5
Lehrbeauftragte					9,25
Honorarprofs					
SWS ohne HProf, LA					(75,5 Stellen) 518 SWS

⁴ siehe internes Dokument Thiel vom 23.07.2003

2.3.2.3 Die Aktivitäten in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung

Die Aktivität des wissenschaftlichen Personals ist neben Randgebieten zentral in der Forschung und der Lehre zu suchen. Von nachrangiger Relevanz ist zudem die Mitwirkung an der akademischen Selbstverwaltung. Die relative Gewichtung dieser drei Bereiche steht nicht fest. Für Hochschullehrer(innen) (C2-C4) liegt eine gleichgewichtige Rolle von Forschung und Lehre nahe, während die akademische Selbstverwaltung nur eine nachrangige Aufgabe darstellt. Das relative Gewicht der drei Bereiche hängt auch von der Zuordnung von Aktivitäten zu den drei Teilbereichen ab. Ist etwa die Organisation einer Evaluierung eines Masterprogramms der Lehre oder aber der Mitwirkung an der Hochschule zuzuschreiben? Als Näherungsgröße für die relative Gewichtung lässt sich die Arbeitszeitverteilung heranziehen.

Für eine Beurteilung der Aktivitäten einzelner Hochschullehrer(innen) oder von ausgewählten Teileinheiten sind in den Bereichen Forschung, Lehre und akademische Selbstverwaltung Indikatoren heranzuziehen, die möglichst hinsichtlich Quantität und Qualität aussagefähig sind. Aufgrund der beachtlichen Schwierigkeiten, die gerade in der Forschung mit derartigen Messungen verbunden sind, ist nur bei entsprechendem Aufwand eine individuelle Bewertung von Leistungen anzustreben. Eine zurückhaltende Bewertung von Organisationseinheiten an ausgewählten und nachvollziehbaren Indikatoren scheint jedoch durchaus vertretbar zu sein. Derartige Indikatoren werden in Hamburg bereits verwendet, wenn zwischen der Ebene der Hochschulverwaltung einerseits und den Universitäten andererseits anhand verschiedener Indikatoren Mittel verteilt werden.

Kriterien der Lehre

Wie ist die Lehre in quantitativer wie qualitativer Hinsicht einzuschätzen? Eine qualitativ ausgerichtete Evaluierung ist nicht Gegenstand dieses Teilprojekts sondern des

entsprechenden Teilprojekts. Komplexe und individuelle Dienstleistungen sind schwierig zu bewerten, so dass die Frage, ob die Lehrenden in einem qualitativen Sinne gut arbeiten, nur unter Vorbehalten und bei tiefgehender Analyse zu beantworten ist. Die Qualität von Lehrveranstaltungen ist nur bedingt ermittelbar. Gewiss können auch Lehrveranstaltungsbeurteilungen durch die Studierenden herangezogen werden, die ihrerseits klare Grenzen aufweisen. Hilfreich sind die Evaluationen, die im Rahmen der Errichtung der Bachelor- und Masterprogramme erstellt wurden. Auch diese liefern nur eine begrenzte Einsicht in das Geschehen in der Lehre.

In quantitativer Hinsicht sind Bewertungen einfacher vorzunehmen. Hierfür ist es ausreichend, relevante Indikatoren für die relevanten Organisationseinheiten zu verwenden. Da im Rahmen der Lehrverpflichtungsverordnung die Mindestlehrverpflichtung bereits ersichtlich ist, bieten sich für besondere Aktivitäten in der Lehre insbesondere Betreuungsleistungen bei Diplomarbeiten und Hausarbeiten sowie Lehrangebote über die Lehrverpflichtung hinaus an. Hier ist ersichtlich, dass zum einen erhebliche individuelle Unterschiede existieren: Einerseits betreuen einzelne Prüfer zehn oder mehr Diplomarbeiten im Semester während etliche andere Prüfer im gleichen Fachgebiet kaum Diplomand(inn)en betreuen. Andererseits sind die Unterschiede zwischen den Fachgebieten enorm: In der BWL werden im gegenwärtigen Studiensystem zwei Drittel der Diplomarbeiten und der „Großen Hausarbeiten“ betreut, was auf massive Ungleichgewichte in der quantitativen Belastung in der Lehre hinweist.

Kriterien der Forschung

Nochmals: Nur mit entsprechendem Vorbehalt sind Einschätzungen der Forschungsleistungen von Wissenschaftler(inne)n möglich. Zudem ist die Nähe von Subjekt und Objekt der Analyse zutiefst ambivalent, zumal die Autoren sich selbst zum Gegenstand ihrer Analyse machen müssen.

Die Vorbehalte lassen sich jedoch wie bei der Lehre benennen: Während die Qualität der Forschung nicht Gegenstand dieses Berichts sein kann, können zumindest quantitativ orientierte Indikatoren Berücksichtigung finden, die natürlich mit Vorsicht zu interpretieren sind.

Typische Indikatoren, die in weiten Teilen der Hochschullandschaft Verwendung finden, sind die folgenden: Erstens gelten die Publikationsaktivitäten als ein wichtiges Kriterium. Hier lassen sich für geeignete Zeiträume von einzelnen Hochschullehrer(inne)n oder von Teilgruppen der Hochschule Publikationen zählen. Dabei sind geeignete Zeiträume wesentlich, da Forschung im Vergleich zur Lehre in der Regel langfristig angelegt ist. Zwischen dem Beginn einer Forschungsaktivität und einer Publikation können durchaus etliche Jahre liegen. Auch ist die Auswahl der Publikationsmedien von Bedeutung. Drittens sind Publikationen unterschiedlich zu gewichten: Eine Rezension ist in der Regel vergleichsweise wenig bedeutsam. Artikel in Zeitschriften oder Sammelbänden sind vermutlich oftmals eher vergleichbar, während Monographien wiederum in der Regel mehr Aktivität als ein entsprechender Aufsatz bindet. Zweitens wird den eingeworbenen Drittmitteln Beachtung geschenkt. Drittens sind die Promotionen und deren Betreuung (Erstgutachten, Zweitgutachten) von Belang.

Selbst eine quantitativ ausgerichtete Evaluierung der Forschungsleistungen kann nur skizziert werden, so dass einige grobe Einschätzungen der Forschungsaktivitäten an der Hochschule vorgenommen werden:

Der Umfang der Publikationsaktivitäten kann nicht abschließend beurteilt werden. Fest steht jedoch, dass das wissenschaftliche Personal, welches vom Dozenten bis zum C4-Professor an der HWP über vergleichbare Arbeitsbedingungen verfügt, in einem sehr unterschiedlichen Ausmaß zur Forschung beiträgt. Die mittlerweile bestehende Forschungsdatenbank – die noch der weiteren Entwicklung und Pflege bedarf – und stichprobenartig vorgenommene Internetrecherchen sichern die Vermutung ab, dass wesentliche Teile der Wissenschaftler(innen) der HWP über Jahre hinweg kaum einen sichtbaren Forschungsausweis haben, während einzelne Hochschullehrer sehr aktiv sind. Eine derartige Einschätzung bedarf natürlich eines Standards, der ggf. durch einen universitären Vergleich ermöglicht werden könnte. Aber auch aus der Erfahrung an eigener wissenschaftlicher Tätigkeit des Erstautors ergeben sich bestimmte Maßstäbe: Von Ausnahmen abgesehen sollte langfristig doch zumindest eine Publikation im Jahr für einen Wissenschaftler erreichbar sein. In manchen Fachgebieten werden in Zeitschriften sogar ohne besonderes Reviewverfahren kurze Artikel publiziert, so dass auch mehrere derartige Beiträge im Jahr zu erwarten wären. Hier bestehen offensichtlich Probleme an der Hochschule, welche durch die intensiven Publikationsaktivitäten einzelner Hochschullehrer teilweise kompensiert werden.

Zum Umfang der Drittmittel kann das Forschungsreferat fachliche Informationen liefern. Nach den Zahlen des vorläufigen Jahresabschlusses 2003 hat die HWP in 2003 Einnahmen aus Drittmitteln und sonstigen zweckgebundenen Zuweisungen zur Förderung wissenschaftlicher Vorhaben in Höhe von 916 Tsd. EUR erzielt. Diese Angaben werden erst im Zeitverlauf aussagefähiger und zukünftig vom Projekt berücksichtigt werden.

Der Umfang an Promotionsaktivitäten ist an der HWP noch vergleichsweise niedrig, auch weil die HWP erst seit zehn Jahren über ein Promotionsrecht verfügt. Zur Zeit schließen an der HWP ungefähr ein Dutzend Promovend(inn)en ihre Arbeiten im Jahr ab. Angesichts der Anzahl der potentiell betreuenden Professuren ist dies eine relativ niedrige Zahl, die ihre Ursache maßgeblich in der geringen Anzahl "interner" Promovend(inn)en hat. Bei der gegenwärtigen Personalstruktur ist die HWP in erster Linie auf externe Promotionsarbeiten angewiesen. Zu beachten ist aber, dass es vielfältige Gründe gibt, die die Promotionstätigkeiten beeinflussen, z.B. Promotionsförderfelder oder die Tatsache, dass die HWP eine spezielle Studentenschaft hat.

Abschließend wiederum der Hinweis: Diese quantitativ orientierte Analyse bedarf einer weiteren Fundierung. Zudem ist eine umfassende Evaluation der Forschungsleistung ohne Annäherungen an die qualitative Seite stets unzureichend.

Kriterien der akademischen Selbstverwaltung

Die Mitwirkung an den politischen und organisatorischen Aufgaben gehört bekanntlich mit zu den Aufgaben der Hochschullehrer, wobei hinsichtlich der Zuordnung dieser Aktivitäten im Einzelfall Unklarheit herrschen kann. Der Umfang der hierfür aufzubringenden Arbeitszeit ist strittig. Während aus der Perspektive der Hochschulleitung eine Berücksichtigung dieser Aufgaben in Höhe von 20% der Arbeitszeit genannt wird, erscheint dieser Betrag den Autoren angesichts dessen, dass es sich dabei im kostenrechnerischen Sinne um Kosten einer Vorkostenstelle handelt, zu hoch. Auch wenn die Autoren sehr skeptisch bzgl. der segensreichen Wirkung manchen hochschulpolitischen Engagements sind, ist dieses natürlich für eine lebendige Hochschule von hohem Wert. Im Rahmen der Analyse des Personalbestands scheinen uns diese Aktivitäten sowie die diesbezügliche Inaktivität vieler Beschäftigter nicht maßgeblich. Dies ist eine Aufgabe, die zum einen im Kon-

text von Führung und Zusammenarbeit und zum anderen in einer – hier nicht vorgenommenen – Organisationsdiagnose zu bearbeiten ist.

2.3.2.4 Zur Altersstruktur des wissenschaftlichen Personals der HWP

Wie der folgenden Tabelle zu entnehmen ist, befindet sich ein Grossteil des wissenschaftlichen Personals bereits in einem höheren Lebensalter. Fast 90% des wissenschaftlichen Personals ist 50 Jahre oder älter. Der Hintergrund dieser Altersstruktur besteht aus folgenden Elementen: Erstens ist die HWP wie viele öffentliche Institutionen vermehrt in den siebziger und auch noch in den achtziger Jahren ausgebaut worden, während danach eine Stagnation einsetzte. In Anbetracht der geringen Fluktuation, die wiederum an der HWP besonders ausgeprägt ist, altert somit im Zeitverlauf die gesamte Belegschaft, ohne dass neue Kräfte angeworben werden können. Ein Grund für das Verbleiben an der HWP mag manchmal neben dem attraktiven Standort Hamburg im fehlenden Anschluss von Teilen des wissenschaftlichen Personals an die deutschen Hochschulen bestehen. Hier spielt auch eine inhaltliche Komponente eine Rolle, wenn sich etwa der Forschungsinhalt nicht in den Kanon der traditionellen Wissenschaft einfügt.

Tabelle 6: Altersstruktur des wissenschaftlichen Personals (C1-C4, Dozenten, Lehrkräfte)

	Bis zu 50 Jahre	50 Jahre und älter
Altersstruktur (Ist)	8	64
Altersstruktur (Soll)	36	36

Anmerkungen:

- ◆ Die Alterstruktur ergab sich durch eine Zählung im Dezember 2003
- ◆ Die Sollstruktur orientiert sich an einer gleichmäßigen Verteilung über die relevanten Lebensjahre von 35 bis 65, wobei die Ränder aufgrund des hohen Alters

bei Erstberufungen sowie vorzeitiger Beendigungen aufgrund von Ruhestand oder Tod schwächer besetzt sein dürften.

Dementsprechend verfügen viele Wissenschaftler(innen) über mehrere Jahrzehnte Betriebszugehörigkeit. Üblicherweise ist – bei starken hierarchischen Tendenzen – die Altersstruktur an Universitäten recht gemischt, da die Qualifikationskräfte nur befristet in jungen Lebensjahren ihre Stellen innehaben. So gehört neben der oftmals bejahrten Professorenschaft eine große Anzahl vergleichsweise junger Wissenschaftler(innen) zum Bestand der Universitäten, die und damit auch – z. B. durch ihre Promotionsarbeiten – einen wesentlichen Anteil an dem Forschungsoutput von Universitäten haben. Durch das an der HWP praktizierte Modell lebenslang beschäftigter Wissenschaftler, die als Dozenten bezeichnet werden, ist dieses wichtige Element der Altersstruktur an Hochschulen nahezu eliminiert worden – was sich aber in naher Zukunft ändert und in der Personalstrukturentwicklung berücksichtigt ist.

Die Altersstruktur der HWP ist mit Sicherheit ein Schwachpunkt für die gegenwärtige Leistungsfähigkeit. Dies gilt wohl kaum wegen eines grundsätzlichen, evtl. gar biologisch bedingten Leistungsabfalls mit dem Alter. Die Befunde, die diese These stützten würden, sind angesichts zahlreicher Gegenbeispiele auch an der HWP keineswegs überzeugend, jedoch im wissenschaftlichen Bereich durchaus zur Kenntnis zu nehmen.

In naher Zukunft wird ein großer Teil der Wissenschaftler(innen) der HWP pensioniert werden. Hierdurch ist die Chance gegeben, mehrere Ziele gleichzeitig zu erreichen. Durch die ausgewogenere Altersstruktur wird neben der höheren Attraktivität in der Lehre die Forschungsleistung auch im Bereich der Promotionen zunehmen.

Maßnahmen zu einer ausgeglicheneren Alterstruktur sind jedenfalls zu begrüßen. Der entscheidende Wandel der Struktur jedoch vollzieht sich durch die Neubesetzung von Stellen, der der folgenden Tabelle zu entnehmen ist.

Tabelle 7: Voraussichtliche Abgänge wissenschaftliches Personal⁵

	C4	C3	C2	A13/14	IIa	IIa/24.3	Insgesamt
2003	1						1
2004			1	1	1	0,5	3,5
2005	1	2	1	1	2		7
2006		1	2		1		4
2007	1	2	1		3		7
2008	1	2	2		4		9

2.3.2.5 Zur Geschlechterstruktur des wissenschaftlichen Personals der HWP

Nur eine kleine Minderheit des wissenschaftlichen Personals an der HWP sind Frauen. Gegenwärtig ist maximal ein Fünftel des dauerhaft beschäftigten wissenschaftlichen Personals an der HWP weiblich. Diese Zahl ist angesichts der Geschlechterverteilung unter den Studierenden und unter den befristet beschäftigten Wissenschaftlichen Mitarbeiter(inne)n, dem Selbstverständnis der Hochschule und den an der Hochschule vertretenden sozialwissenschaftlichen Fächern noch immer niedrig und zu niedrig.

⁵ Vorlage vom 30.09.2002 (Kanzler Thiel)

2.3.3 Personalbedarfsplanung an der HWP: Gestaltungsempfehlungen

Vier Vorbemerkungen

1. U. E. führt eine möglichst formalisierte Vorgehensweise zur Bürokratisierung, nicht jedoch zur Verbesserung der Entscheidungsqualität (vgl. Kappler 2003). Es darf nicht darum gehen, möglichst viele gut gemeinte Nebenbedingungen zu produzieren, die für die handelnden Akteure als hinderlich erlebt werden.
2. Wer führt die Personalplanung durch? Dies sollte in der inhaltlichen Feinplanung von denen gemacht werden, die am meisten davon verstehen, den Fachvertretern.
3. Im Vergleich zu einer herkömmlichen Universität bietet die HWP oftmals ähnliches hinsichtlich ihrer Struktur. In manchen Fällen ist sie u. E. zukunftsfähiger, wofür zwei Beispiele angeführt werden: Die knappe Ausstattung mit Sekretariatskapazität ist mit dem modernen Profil der Wissenschaftler(inn)en durchaus vereinbar. Die Akzeptanz von Lehrkräften im Hochschuldienst ist an der HWP vermutlich höher als andernorts.
4. Die verantwortlichen Akteure sind gefordert, sich an den Kriterien Forschung und Lehre zu orientieren und sich somit über Interessen der Besitzstandswahrung und der Pflege von Vorurteilen hinwegzusetzen.

Zur fachgebietsspezifischen Personalausstattung

Diese muss zu einer adäquaten Verteilung des Personals nach Fachrichtungen führen, wobei bei diesem Gedanken eine Proportionalisierung der Forschungsaktivitäten implizit enthalten ist. Bei diesen Berechnungen gilt es, die internen Verflechtungen der Lehre angemessen zu berücksichtigen.

Wie immer die Berechnungen aussehen mögen, so ist das zentrale Ergebnis ohne weiteres zu erkennen: Die bisherige gleichmäßige Verteilung über die Fachgebiete

darf nicht aufrechterhalten werden. Stattdessen ist zuungunsten der anderen Fachgebiete die Betriebswirtschaftslehre deutlich zu verstärken. Nach unseren Berechnungen gehen wir davon aus, dass die BWL unter Erhalt der gegenwärtigen Fächerstruktur zumindest fünf Stellen zusätzlich erhält. (Auch sind quantitativ eher unbedeutende Umverteilungen zwischen den anderen Fachrichtungen zu bestimmen.) Damit würde eine Schwächung der personellen Kapazität der anderen Fachgebiete einher gehen. Falls dies bei einem unveränderten Aufgabenspektrum als qualitativ unbefriedigend betrachtet wird, da die vernünftige Mindestgröße eines Fachgebietes unterschritten wird, wäre das Zusammenleben zweier Fachgebiete (vermutlich Soziologie und VWL zu einem Fachgebiet Sozioökonomie) von den Mitgliedern der Hochschule und ganz besonders von den Mitgliedern der angesprochenen Fachgebiete zu erörtern. Durch den anstehenden Generationswechsel wäre zudem die Möglichkeit gegeben, die notwendigen fachlichen Akzentuierungen zu setzen.

In der Feinplanung innerhalb der Fachgebiete wird eine kleine Hochschule in der Regel gut beraten sein, eher generalistisch zu lehren. Das heißt konkret am Beispiel der BWL: keine vorangetriebene Spezialisierung und Differenzierung in zahlreiche spezielle Betriebswirtschaftslehren. Beispielsweise wurden an der FU Berlin neben der Allgemeinen BWL folgende zwölf spezielle BWL angeboten: Personal, Strategisches Management, Organisation und Führung, Unternehmensforschung, Wirtschaftsinformatik, Steuerlehre, Wirtschaftsprüfung, Rechnungswesen, Marketing, Industriebetriebslehre, Bankbetriebslehre, Betriebliche Finanzwirtschaft. Stattdessen ist es naheliegend, einige wenige vergleichsweise breit gehaltene Grundausrichtungen zu identifizieren, wobei die fachliche Gliederung der deutschen Betriebswirtschaftslehre zu berücksichtigen ist. Diese Binnendifferenzierung des Faches ist innerhalb des Fachgebiets zu entwickeln: Gegenwärtig zeichnen sich folgende Bereiche in der BWL an der HWP ab: Finanz- und Rechnungswesen, Management, EDV, Marketing, wobei Spezialfälle – wie etwa Public Management – sowie die ein-

schlägigen vier Masterprogramme gesondert zu berücksichtigten sind. Dieser fachlich geprägte Prozess muss in erster Linie in den Fachgebieten erfolgen.

Das gegenwärtige Modell ist zudem zu überdenken: Wohl aus historischen Gründen besteht das Lehrangebot zur Zeit aus einer Vielzahl von Lehrveranstaltungen, aus denen recht beliebig gewählt wird. Dabei besteht in fachlicher oder persönlicher Hinsicht wenig Kontinuität. Ausnahmen bestehen auch hier, wenn etwa in den Masterprogrammen, in denen zum Teil über Semester hinweg ein kleiner Kreis von Studierenden von den gleichen Hochschullehrern in einer vergleichsweise hohen Zahl von SWS betreut werden. Auch in den Interdisziplinären Grundkursen wird dieses Prinzip realisiert. Schließlich können einzelnen Hochschullehrer(innen) von sich aus systematisch aufbauende Kurse regelmäßig anbieten. Vorteile des gegenwärtigen Modells ist seine sehr hohe Flexibilität und Robustheit, der Nachteil besteht in der geringen fachlichen Orientierung an den Hochschullehrern, womit zumindest bei einem Teil dieser deren fachliche Kompetenzen bei weitem nicht genutzt werden. Unseres Erachtens ist hier ein Modell anzustreben, in dem die Professoren für bestimmte Gebiete ihrer Profession verantwortlich zeichnen.

Zur Positionsstruktur:

Hinsichtlich der Positionsstruktur besteht an der HWP eine erhebliche Differenz zwischen der oben hergeleiteten Zielstruktur und den bestehenden Verhältnissen. Mit folgenden Schritten kann die vorgeschlagene Struktur aufgrund der Altersstruktur der HWP bis 2008 angestrebt und auch weitgehend erreicht werden.

- Der Bestand der Professuren sollte von zur Zeit 40 auf 36 verringert werden.
- Die bisherigen sieben Hochschuldozenturen werden abgeschafft. Insbesondere in dem neuen System der Hochschullehrerbesoldung besteht für diese Gruppe keine Notwendigkeit mehr.

- Die bisherigen fünf Positionen für Juniorprofessuren werden auf sieben aufgestockt.
- Der Status der bisherigen 19 Dozenten entfällt.
- Zu den bereits vorhandenen zwei akademischen Räten werden (bis zu) sechs weitere eingestellt. Lehrer(innen) im Hochschuldienst verfügen über eine hohe Lehrverpflichtung. Einsatzmöglichkeiten bestehen in jedem Fall bei den Propädeutika (EDV, Mathematik, Statistik) sowie Sprachen. Darüber hinaus sind ggf. weitere, mehr substanzwissenschaftlich geprägte Lehrveranstaltungen etwa im Grundstudium abzudecken. Bei bestehenden Zweifeln sei darin erinnert, dass derzeit Dozenten, die oftmals die gleiche Qualifikation wie die akademischen Räte aufweisen, unumstritten im gesamten Lehrprogramm der Hochschule auch notengebend mitwirken. Dennoch ist die Einrichtung von Stellen für akademische Räte Sorgfalt geboten, da durch ihre hohe Lehrkapazität wesentliche Teile des Lehrprogramms von einzelnen Personen abhängt. Im „Schadensfall“ wie einer dauerhaften Erkrankung sind sie kaum noch zu kompensieren. Aufgrund der langfristigen vertraglichen Bindung können hier wie bei Professuren auch sehr langfristige Stärken wie Schwächen zum Tragen kommen. Bei der Einrichtung derartiger Stellen ist die inhaltliche Einbindung sicherzustellen.
- Die Anzahl wissenschaftlicher Mitarbeiter(innen), die auf befristeten Stellen die Möglichkeit der Promotion erhalten und nutzen, wird massiv ausgeweitet. Diesen Wissenschaftlichen Mitarbeitern kommen vielfältige Aufgaben zu. Ihr Beitrag besteht in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung: In der Forschung tragen sie nicht unerheblich zu den Leistungen einer Hochschule durch ihre eigenen Qualifikationsarbeiten bei. Zudem unterstützen sie die Forschung der Hochschullehrer, denen sie zugeordnet sind. In der Lehre haben sie eine gewisse Lehrverpflichtung. In der Selbstverwaltung tragen sie durch organisatorische Arbeiten maßgeblich zur Funktionstüchtigkeit der Hochschule bei.

- Lehrbeauftragte werden zumindest im bisherigen Rahmen eingesetzt. Ihr Vorteil sind die geringen Kosten und die hohe Flexibilität. Hier ist eine gewisse Regelmäßigkeit der Vergabe von Lehraufträgen sinnvoll, weil dann das Aufwands-Ertragsverhältnis für die Beauftragten aber auch für die Organisatoren günstiger ist. Beispielsweise sind Kenntnisse der Prüfungsstrukturen hilfreich, Lehrerfahrungen ermöglichen Qualität und eine massive Reduktion der Vorbereitungszeit. Lehraufträge bieten sich für ausgewählte Veranstaltungen – insbesondere für praxisbezogene Kurse – an. Hinsichtlich der fachlichen Qualifikation wird an Universitäten gemeinhin die Promotion verlangt, was inhaltlich oftmals nicht erforderlich ist und in Abhängigkeit der Lehrveranstaltung entschieden werden sollte. Bei Lehraufträgen ist das Dilemma einer schlechten Bezahlung einerseits und der Erfordernis einer hohen Bindung andererseits zu handhaben. Somit ist das Handhaben von Lehraufträgen eine wichtige Aufgabe des Stammpersonals, welche entsprechende Berücksichtigung etwa bei einer möglichen Reduktion des Lehrdeputats von Programmverantwortlichen finden sollte. Lehrbeauftragte können dabei weitere Aufgaben der Lehrenden nicht oder nur begrenzt wahrnehmen.

Zu den Aktivitäten in Forschung, Lehre und Selbstverwaltungen

Die hier entwickelte Personalplanung verspricht aus folgenden Gründen, maßgeblich zur Erhöhung der Aktivitäten in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung beizutragen. Erstens stellen im Einzelfall die Vertragsverhältnisse klar, worin der spezifische Beitrag des jeweiligen Beschäftigten grundsätzlich besteht: Akademische Räte liefern ihren Beitrag durch die Erfüllung ihres Deputats, kostengünstige Lehrbeauftragte bereichern die Lehre, wissenschaftliche Mitarbeiter qualifizieren sich durch ihre Forschungsaktivitäten.

Darüber hinaus sind Fragen der Aktivitäten in Lehre, Forschung und Selbstverwaltung nicht eine Frage der Personalplanung sondern vorrangig der Führung und Zusammenarbeit an Hochschulen, so dass hier auf die entsprechenden Passagen verwiesen wird.

Zur Altersstruktur

Die an der HWP ungünstige Altersstruktur wird sich an der HWP in den nächsten Jahren unter der Bedingung der Wiederbesetzung frei werdender Stellen erheblich verbessern können. Andernfalls werden sich die Probleme, die mittelbar mit der Altersstruktur verbunden sind, in den nächsten Jahren sogar noch weiter verschärfen.

Zur Geschlechterverteilung

Auch wenn die Autoren keine Quote zu übernehmen wünschen, die als Zielvorstellung zu erreichen ist, bleibt eine ausgewogenere Geschlechterstruktur an der HWP ein Ziel, welches in geeigneter Form weiterhin anzustreben ist. Nach der Überzeugung der Autoren ist die gegenwärtig praktizierte Verfahrensweise der Quotierung der Berufungsausschüsse jedenfalls nicht der geeignete Weg: Erstens kommt den Berufungsausschüssen gegenwärtig zu wenig Kompetenz zu. Zweitens sind sie an dieser kleinen Hochschule nach Statusgruppen, Fachrichtungen und Geschlecht quotiert, so dass die für die Berufung erforderliche Fachkompetenz sich kaum in einem Berufungsausschuss versammeln kann.

3 Einführung und Entwicklung von Personal

Neben der Personalplanung sind die Einführung und Entwicklung von Personal Teilbereiche der Personalpolitik.

3.1 Einführung von Personal

3.1.1 Überblick

Unter Personaleinführung versteht man alle Aktivitäten, die zum Ziel haben, die neuen Mitarbeiter(innen) in die Organisation zu integrieren (vgl. Bardens 1992, S. 4). Nahezu jede(r) neue Mitarbeiter(in) ist beim Neueintritt in eine Organisation oder in eine andere Abteilung/Gruppe – innerhalb einer Organisation – konfrontiert mit unbekannten Erwartungen, Aufgaben, Kolleg(inn)en und einer fremden Organisationskultur. Aus dieser neuen, fordernden Situation resultieren oft Unsicherheit, Angst, Über- oder Unterforderung, die leicht in Frustration und Demotivation, formale oder stille Kündigung umschlagen können. Betrachtet man das Verhalten der Organisationen gegenüber neu eingestelltem Personal, scheint sich an der Aussage von Gottschall „...eingestellt und abgelegt...“ in manchen Branchen nicht viel geändert zu haben (vgl. Gottschall 1983, S.86). Und das, obwohl die meisten Organisationen der Mitarbeiterauswahl viel Aufmerksamkeit schenken und ihnen dadurch hohe Kosten entstehen. Um Frustration, Demotivation oder „Fehlinvestition“ zu verhindern und eine schnelle Entfaltung des Leistungspotenzials zu erreichen und das Personal an die Organisation zu binden, ist die Personaleinführung ein geeignetes Instrument. Ziel ist es, den neuen Mitarbeiter(inne)n den Start in der Unternehmung zu erleichtern, Hilfestellung bei der Orientierung in der Organisation und Unterstützung bei der sozialen Integration zu gegeben. Damit ist die Personaleinführung wichtig für die „Neuen“ und die Unternehmung (vgl. Becker, Probst 2002, S.8f.).

Nach Becker und Probst umfasst die Personaleinführung sowohl die fachliche Einarbeitung, wie Qualifizierung und eine tätigkeitsbezogene Einarbeitung (Personaleinarbeitung) als auch die soziale Eingliederung, bei der der Sozialisationsaspekt im

Vordergrund steht (vgl. Becker, Probst 2002, S.8). Dazu gehören das Kennenlernen der Aufgaben, Verantwortungsbereiche, Tätigkeiten, Arbeitsabläufe, Kolleg(inn)en der Räume und Einrichtungen, sowie der formellen und informellen Strukturen der Organisation. Die „Entschlüsselung“ neuer Rollen wird oft dadurch erschwert, dass sich in den Organisationen im Zeitablauf spezifische Routinen und Selbstverständlichkeiten entwickelt haben, die das „Durchschauen“ erschweren und oft von den „alten“ Mitarbeiter(inne)n nur langsam preisgegeben werden. Daher sollten sich alle Mitarbeiter bemühen bei der Integration mitzuhelfen. In diesem Zusammenhang sei allerdings auch darauf hingewiesen, dass es nicht nur darum gehen kann die „Neuen“ voll zu integrieren, da jeder neue Mitarbeiter auch eine Möglichkeit der Veränderung, neue Ideen und Ansichten mit sich bringt.

Für eine wirksame Personaleinführung ist es nicht ausreichend, einige Einzelmaßnahmen aneinanderzureihen, sondern es sollte ein Einführungskonzept erstellt werden, das die Inhalte, den Zeitpunkt, das verantwortliche Personal, die Informationsmaterialien, Checklisten und Kontrollen enthält. Ein Standardeinführungskonzept für Unternehmungen allgemein ist schwierig, da die Einführung erstens abhängig ist vom Können und Wollen der einzuführenden Person, zweitens von der betrieblichen Umwelt der Unternehmung und drittens vom Komplexitätsgrad der übertragenen Aufgabe an die neuen Mitarbeiter(innen). Sinnvoll scheint daher das Konzept nach Art der Mitarbeiter(innen) zu unterscheiden und Individualisierungskomponenten einzubauen (vgl. Bardens 1992, S. 11).

Folgende Schritte könnten bei der Konzeptionierung berücksichtigt werden:

1. Die Identifikation der Mitarbeitergruppen, um qualifikations- und tätigkeits-spezifischen Aspekte zu berücksichtigen.
2. Eine Bestandsaufnahme bereits vorhandener Maßnahmen.
3. Die Auswahl der Maßnahmen differenziert nach den Mitarbeitergruppen.
Diese reichen von Informationen über die Organisation und Einführungsbro-

schüren über Einführungsveranstaltungen oder Aufnahmezeremonien bis hin zu Trainee-, Einarbeitungsprogrammen oder Patenkonzepten.

4. Die Bestimmung der Verantwortlichkeit für die Personaleinführung, um diese fest in der Institution zu verankern.

3.1.2 Personaleinführung an Hochschulen

Im Grunde verfolgen Hochschulen dieselben Ziele mit einer Personaleinführung, wie privatwirtschaftliche Unternehmen. Und ebenso wenig findet auch an Hochschulen nach jetzigem Forschungsstand eine Einführung statt. Von Becker und Probst wird empfohlen, ein universitätsweites Einführungskonzept zu erarbeiten, das evtl. nach Fakultäten differenziert wird. Die Strukturierung und Initiative sollte dabei von der Universitätsleitung ausgehen und von der Personalverwaltung bzw. vom Personaldezernat in Zusammenarbeit mit den Fakultäten, Instituten oder Fachbereichen erarbeitet werden (vgl. Becker, Probst 2002, S.4).

Folgt man den in 3.1.1. dargestellten Schritten der Personaleinführung steht an erster Stelle die **Identifikation der Mitarbeitergruppen**. Grundsätzlich teilen sich die Universitätsmitarbeiter in zwei Gruppen – das wissenschaftliche und das nicht-wissenschaftliche Personal, für die es differenzierte Konzepte der Personaleinführung geben sollte. Für beide Gruppen ist ein Konzept vorgesehen. Da aber eine Einführung für die Verwaltung aufgrund der Behandlung im öffentlichen Dienst nicht so speziell ist, wird sie in einem ersten Schritt nicht betrachtet. Hier ist lediglich das wissenschaftliche Personal, das sich aus Professor(inn)en, Dozent(inn)en, Wissenschaftlichen Assistent(inn)en und Wissenschaftlichen Mitarbeiter(inne)n zusammensetzt, Betrachtungsgegenstand. Nach einer **Bestandsaufnahme** schon bestehender Einführungsmaßnahmen könnten für die „Untergruppen“ des Wissenschaftlichen Personals einzelne Konzepte entwickelt werden. Im folgenden **„Maßnahmenkatalog“** findet eine derartige Differenzierung nicht statt, da die Aktivitäten meist bei allen Gruppen anwendbar sind.

- Informationen:

Da der Mitarbeiter bereits während der Rekrutierungsphase ein Bild von der Organisation bzw. der Arbeit bekommt, ist die Außendarstellung der Organisation wichtig. Bereits hier können Informationen über die Hochschule verteilt werden, wie etwa eine Einführungsbroschüre, die einen Überblick über die Organisation, die Geschichte, die Kultur oder die Struktur enthält oder eine Mitarbeiter- oder Firmenzeitschrift zukommen lassen. (antizipatorische Sozialisation)

- Einführungsschrift, Checklisten und Telefonliste

Spätestens bei Arbeitsbeginn (Konfrontationsphase) sollte allen neuen Mitarbeiter(inne)n Listen mit Ansprechpartner(innen), Terminen, Gremien und deren Besetzung usw. vorliegen (vgl. Becker, Probst 2002, S.43-44). An Hochschulen ist speziell das Vorlesungsverzeichnis, die Prüfungs- und Studienordnung und aktuelle Informationen zu studiengangs- und prüfungsbezogenen Aspekten sinnvoll.

- Die Vorstellung des jeweiligen Arbeitsbereiches, der wichtigen Organe der Hochschule, der technischen Verwaltung und der Verfahren in der Verwaltung sind, wenn nicht schon vor Dienstantritt geschehen, unmittelbar in der ersten Arbeitswoche wichtig. Speziell bei Professor(inn)en sollten auch Informationen zu Beantragungsverfahren von Investitionen oder Drittmitteln gegeben werden.

- Arbeitsplatz

Selbstverständlich sollte die Vorstellung und Bereitstellung des neuen, funktionsfähigen Arbeitsplatzes sein. Andernfalls kann leicht ein negativer Eindruck entstehen.

- Einführungsveranstaltung und Begrüßung

Aufnahmezeremonien haben einen offiziellen Charakter und wirken auf der psychologischen Ebene, d.h. sie signalisieren Aufmerksamkeit und Akzeptanz. Speziell bei Professor(inn)en könnte die Begrüßung durch die Präsidentin oder

den Kanzler erfolgen. Eine Möglichkeit in diesem Rahmen sind Antrittsvorlesungen, Empfänge oder ein gemeinsames Abendessen im Kollegenkreis. Für das „sonstige“ neue wissenschaftliche Personal sind derartige Maßnahmen ebenfalls im Kreis der jeweiligen Kollegen wichtig.

- Ansprechpartner(innen)

In den ersten Wochen sollte für die neuen Mitarbeiter(innen) eine Person als Ansprechpartner(in) zur Verfügung stehen.

- Patensystem

Das Patensystem ist ein Konzept, in dem in etwa gleichgestellte Organisationsmitglieder als Bezugsperson zur sozialen Integration und fachlichen Betreuung dienen. Allerdings sind mit dem Patensystem auch Gefahren verbunden, wie die Entpflichtung des Vorgesetzten und der Aufbau einer weiteren Beurteilungsinstanz. Neben den formellen Informationen ist auch die Einführung in die inoffiziellen Regelungen und Integration der Mitarbeiter(innen) in informelle Gruppen wichtig (vgl. Bardens 1992, S.12ff.).

- Mentorenkonzept

Bei einem Mentorenkonzept dient ein neutraler Ansprechpartner einer hierarchisch höheren oder anderen organisatorischen Ebene als Coach oder Förderer.

Die Einführung beginnt schon während der Rekrutierungsphase, in der anhand einer möglichst realistischen Rekrutierung positive und negative Aspekte der künftigen Tätigkeit dargestellt werden. Dadurch wird die Selbstselektion verbessert, das Commitment erhöht und eine Frühfluktuation verringert.

Bemerkt sei hier, dass jede Einführung ein zweiseitiger Prozess ist. Die neuen Mitarbeiter(innen) sind ebenso gefordert sich um neue Kontakte und Informationen zu bemühen, wie die Hochschulen gefordert sind ein Einführungskonzept zu entwickeln und umzusetzen. Wichtig ist auch an Hochschulen das Bewusstsein der „alten“ Mitarbeiter(innen) für die Lage der „Neuen“ zu aktivieren, damit sie diese

von sich aus unterstützen und integrieren. Dazu sollten die künftigen Kolleg(inn)en spätestens am „ersten Arbeitstag“ über die neuen Mitarbeiter(innen) informiert worden sein (vgl. Bardens 1992, S. 11). Bei neu zu berufenden Professoren beispielsweise könnten die Kollegen bereits während des Berufungsverfahrens jeweils über den aktuellen Stand informiert werden.

Schließlich muss entschieden werden, wer für die Personaleinführung **verantwortlich** ist. Dies ist wichtig, um die Maßnahmen fest in der Hochschule zu verankern. An Hochschulen sollte die Verantwortlichkeit für die Einführung des Personals von der Universitätsspitze ausgehen, d.h. sie wäre der Promotor und zuständig für Begrüßungstermine und Perspektivengespräche. Darüber hinaus könnte die Personalstelle oder das Personaldezernat für übergreifende Integrationsmaßnahmen, zentrale Angebote, die Aufrechterhaltung der Kommunikation zwischen allen Beteiligten, usw. zuständig sein. Aufgabe der Dekane könnte die Einarbeitung und die soziale Integration sein und beispielsweise die Kolleg(inn)en und den Arbeitsplatz vorstellen (vgl. Becker, Probst 2002, S.41). Bei den wissenschaftlichen Mitarbeiter(inne)n oder dem sonstigen wissenschaftlichen Personal wäre nicht die Universitätsspitze, sondern der direkte Vorgesetzte – meist die Professor(inn)en in Zusammenarbeit mit der Personalstelle verantwortlich.

3.1.3 Personaleinführung an der HPW

Bestandsaufnahme

An der HWP nehmen sich vereinzelt Kolleg(inn)en um die „neuen“ Mitarbeiter(innen) im Wissenschaftlichen Bereich an, die Personalstelle bemüht sich sehr um das Wohlergehen der „Neuen“ und es findet eine Vorstellung bei Weihnachtsfeiern oder Sitzungen statt. Nach ersten Recherchen konnten einzelne Maßnahmen, wie ein Papier mit Informationen für Lehrbeauftragte oder ein Dokument mit den wichtigsten Informationen für neue User im HWP-NET des RZWV identifiziert werden. Ein abgestimmtes, systematisches Personaleinführungskonzept existiert allerdings nicht.

Um die Integration des neuen Personals an der HWP zu fördern, ist die Umsetzung eines Konzeptes zur Personaleinführung notwendig. Das vorgeschlagene Konzept bezieht sich in einem ersten Schritt auf das Wissenschaftliche Personal, ein Gesamtkonzept, incl. des nicht-wissenschaftliche Personals, wäre ein zweiter Schritt.

Gestaltungsempfehlungen:

Die **Mitarbeiter(innen)gruppen** im Wissenschaftlichen Bereich der HWP setzen sich zusammen aus Professor(inn)en, Dozent(inn)en, Wissenschaftlichen Mitarbeiter(inne)n und dem sonstigen wissenschaftlichen Personal. Es sollte ein Konzept erstellt werden, bei dem es einen Rahmen für das gesamte Wissenschaftliche Personal gibt und dann nach den einzelnen Mitarbeiter(innen)gruppen individuelle Bausteine erarbeitet werden. Die gewachsenen Rituale, die an der HWP bei Eintritt von neuem Personal angewandt werden, sollten in das Gesamtkonzept integriert werden. Dafür ist es notwendig, bereits vorhandene Personaleinführungsmaßnahmen vollständig zu erheben und zu klären ist außerdem, inwiefern diese eingesetzt werden. Um eine Bestandsaufnahme aller bestehenden Aktivitäten durchzuführen, müsste die HWP ihre Mitarbeiter(innen) (spezielle Professoren, Fachgebietssprecher und Leistungsbereichsvorsitzende) befragen und anschließend auch weitere Maßnahmen erarbeiten. Das Teilprojekt Personalpolitik kann lediglich Vorschläge dazu unterbreiten. Einige kurzfristige Maßnahmen, wie eine Broschüre für neue Wissenschaftliche Mitarbeiter(innen), mit allen wichtigen Ansprechpartnern und Informationen erarbeitet, die auch für neu berufene Professor(inn)en und Dozent(inn)en gestaltet werden. Eine weitere Maßnahme ist die Einführung von Antrittsvorlesungen an der HWP, dessen Ziel die Einbindung neuer Kolleg(inn)en in die Organisation ist. Ihnen wird einerseits die Gelegenheit gegeben, sich in einer angenehmeren Lage als beim Berufungsvortrag den interessierten Hochschulmitgliedern vorzustellen. Für die Hochschulmitglieder ist dies andererseits die beste Möglichkeit, sich ein Bild zu machen. Die Form der Vorlesung könnte aus einem kurzen Fachvortrag mit oder ohne anschließender Diskussion und einem informellen Beisammensein bestehen.

Zu beachten sind möglicherweise auftretende Hindernisse. Die geplanten Antrittsvorlesungen könnten sich als steifes Ritual erweisen oder nicht hinreichend wahrgenommen werden, was insbesondere aus der Perspektive der neuen Kolleg(inn)en bedauerlich wäre. Vermeidbar ist dies möglicherweise, indem sie nicht zu oft, aber regelmäßig in einem angemessenen Rahmen angeboten werden. Erstmals wurde dieses neue Instrument mit Frau Prof. Rastetter und Herrn Prof. Heise an der HWP durchgeführt, die einen Einblick in ihre Forschungsfelder mit der Möglichkeit zur Diskussion gaben. Vorschläge aus einer Befragung der beiden durch das Teilprojekt Personalpolitik wie der evtl. Wegfall der Diskussion sollten in das Instrument eingearbeitet und institutionalisiert werden. Zu klären ist außerdem die Verantwortlichkeit, d.h. wer initiiert und organisiert die Veranstaltungen bei Neuberufungen und wer ist zuständig für die Aktualisierung und Verteilung der Broschüre. Die Erstellung eines systematischen Personaleinführungskonzepts könnte im Wintersemester 2003/2004 in Zusammenarbeit mit der Personalstelle und den Mitarbeiter(inne)n der HWP erstellt werden. Ab dem Sommersemester 2004 wird eine schrittweise Umsetzung des Konzepts stattfinden, wobei beides, die Erstellung des Gesamtkonzeptes und die schrittweise Umsetzung, mit Blick auf eine mögliche bevorstehende Integration der HWP in die Universität Hamburg stattfinden.

Zu beachten bei der Erstellung eines Konzeptes an der HWP ist, dass die neuen Mitarbeiter(innen) nicht vollkommen in die „alten“ Strukturen integriert werden. Jede(r) „Neue“ ist auch eine Chance innovative, nicht routinierte Sichtweisen auf die HWP zu bekommen und „eingefahrene“ Strukturen zu verändern.

3.2 Personalentwicklung

3.2.1 Übersicht

„Personalentwicklung im weitesten Sinn umfasst alle Aktivitäten, Aktionen und Prozesse, die eine Organisation entwickelt oder benutzt, um die Leistung zu verbessern und das Potential ihrer Mitglieder (human resources) zu fördern.“ (Pellert 2001, S.348) Damit sollte eine Personalentwicklung neben den Zielen der Unternehmung

auch die individuellen Mitarbeiterziele beachten (vgl. Kiewit, Streffer 1997, S.2). Ziel der Unternehmung ist u.a. die Qualifizierung der Mitarbeiter(innen) für künftige Ziele, um einen Beitrag zur Realisierung der Organisationsziele leisten zu können und bei gewandelten Anforderungen geeignete Mitarbeiter bereitstellen zu können (vgl. Pellert 2001, S.348). Die Weiterentwicklung der Qualifikationen umfasst dabei vor allem die Vermittlung fachlicher, sozialer und Methodenkompetenz. Mit Fachkompetenz ist dabei das spezifische, berufliche Fachwissen gemeint, die soziale Kompetenz umfasst die Fähigkeit eine erfolgreiche Zusammenarbeit innerhalb einer Gruppe oder Gemeinschaft und durch die Entwicklung der Methodenkompetenz sollen diverse Hilfsmittel zur Problemlösung effektiv verwendet werden, um das Wissen besser zu nutzen (vgl. Mittmann 1995, S.6).

Ausgangspunkt ist die in Kapitel 2 dargestellte Personalplanung, die den künftigen Personalbedarf ermittelt und mit dem jetzigen Personalbestand – sowohl quantitativ als auch qualitativ abgleicht. Hieraus ergibt sich für die Personalentwicklung ein sog. **Anforderungsprofil**, das dem Eignungsprofil, das anhand einer Potenzialanalyse die individuellen Mitarbeiterpotentiale ermittelt, gegenübergestellt (Potenzialentwicklung). Hier kommen die Personalentwicklungsinstrumente, d.h. alle personalwirtschaftlichen Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung, Karriereplanung, Nachfolgeplanung oder Arbeitsstrukturierung zum Einsatz. Diese Instrumente, von denen es eine Vielzahl gibt, sollten aufeinander abgestimmt sein und die Stärken ausbauen (vgl. Mittmann 1995, S.3). Genannt seien hier beispielsweise Fortbildungen, Mentoring, Coaching, Supervision, Trainingsprogramme oder Mitarbeiterbefragungen.

Aus Sicht der Unternehmung hat die Personalentwicklung Funktionen, wie die Information über vorhandene Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen, die Förderung fachlicher und sozialer Kompetenz, eine systematische Planung und Kontrolle der personellen Ressourcen (Steuerung), die Vermittlung grundlegenden Werte und der darauf basierenden Verhaltenserwartungen an die Mitarbeiter, die Aktivierung sowohl noch nicht ausgeschöpfter Mitarbeiterqualifikationen als auch Verän-

derungs- und Verbesserungspotenzial der Mitarbeiter. Aber auch aus Mitarbeiter-sicht hat die Personalentwicklung Funktionen, wie die Erschließung und Förderung der individuellen beruflichen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Organisation, eine Erweiterung der Handlungsspielräume am Arbeitsplatz, die Erhöhung Transparenz personalwirtschaftlicher Entscheidungen, die Bewältigung von Veränderungsprozessen und eine Verbesserung der individuellen Leistungsfähigkeit und Erhaltung der Arbeitermotivation (vgl. Vaanholt 1997, S.199).

3.2.2 Personentwicklung an Hochschulen

Es ist paradox, dass Hochschulen einerseits Ort der Wissensvermittlung sind, andererseits eine bewusste Personalentwicklung oftmals keine erkennbare Rolle spielt. An deutschen Hochschulen wird das Personal hauptsächlich verwaltet. Im Gegensatz dazu gibt es im anglo-amerikanischen Bereich sog. „staff-development-units“ für akademisches und administratives Personal, die als berufsbegleitende Berater zu Verfügung stehen (vgl. Pellert 2001, S.349). Obwohl aufgrund von Hierarchieebenen, Aufstiegsmöglichkeiten und Regelung der Weisungsbefugnis die organisatorischen Voraussetzungen im Hochschulbereich nicht mit denen privatwirtschaftlicher Unternehmen vergleichbar sind, können doch die Ziele und Funktionen der Personalentwicklung aus 3.2.1 auf Hochschulen übertragen werden (vgl. Mittmann 1995, S.15).

Pellert (2001, S.348) beschreibt die Personalentwicklung an Hochschulen mit: „Alle Maßnahmen, die einerseits der beruflichen und persönlichen Entwicklung der MitarbeiterInnen und andererseits der Qualitätssteigerung und –sicherung der Hochschule dienen.“

Optimalerweise wird die Personalentwicklung auch an Hochschulen in das Gesamtsystem des Personalmanagement eingebettet, so dass viele Verflechtungen und Abstimmungsnotwendigkeiten mit anderen Teilbereichen, wie beispielsweise der Personalplanung, Organisationsentwicklung oder der Unternehmensstrategie bestehen (vgl. Mittmann 1995, S.8). Wie auch bei der Personaleinführung sind bei

der Personalentwicklung an Hochschulen die Mitarbeiter(innen)gruppen wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal zu beachten. Die weiteren Ausführungen beziehen sich auf das wissenschaftliche Personal, für die unterschiedliche Personalentwicklungskonzepte notwendig sind.

Personalentwicklung von Professor(inn)en

Professor(inn)en können ein Problem in ihrem Selbstverständnis bzw. mit ihrer Rolle haben: Da ihnen gemeinhin Kompetenz zugeschrieben wird, fühlen sie sich beim Gedanken unwohl, ihre „Inkompetenz“ im größeren Kreis zu dokumentieren und ggf. ihr Image beeinträchtigt zu sehen. Mittmann hat für das Konzept der Personalentwicklung für Hochschullehrer(inne)n eine Art Leitfaden entwickelt (vgl. Mittmann 1995).

Sie schlägt vor, Fragebögen an die Leiter der Dezernate, Stabsstellen, Personalvertretung, Frauenbeauftragte und Schwerbehindertenbeauftragten zu richten, um mit ihnen den Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen zu ermitteln. Anschließend sollte ein Anforderungsprofil mit Umfeldanalyse, Profil und Zielen erstellt werden. In einem zweiten Schritt wird der Ist-Zustand mit Hilfe von Struktur-, Qualifikations- und Potentialanalyse des wissenschaftlichen Personals ermittelt. Für Hochschullehrer(innen) liegt der Schwerpunkt in der Vermittlung von (a) fachlicher, (b) methodischer und (c) sozialer Kompetenz (vgl. Mittmann 1995, S.20, S.48). Möglich sind aktive Lehr- und Lernmethoden, wie Gruppenarbeit, Fallbeispiele, Rollenspiele, Planspiele mit dem Charakter von umfassenden Qualifizierungsprojekten und vor allem die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen. Als organisatorische Voraussetzungen werden die Sensibilität bei der Einführung von Personalentwicklung, Transparenz und die Sicherung der Akzeptanz genannt. Nicht zuletzt sollten die Kosten, die Rentabilität und der Lernerfolg kontrolliert werden.

Wissenschaftliche Mitarbeiter(innen)

Betrachtet man die Personalentwicklung von Wissenschaftlichen Mitarbeiter(innen) wird diese laut einer Studie von Vaanholt meist vom zuständigen Professor oder in Zusammenarbeit mit den betroffenen Mitarbeitern durchgeführt. Die Personalabteilungen sind selten beteiligt. Verbreitete Maßnahmen für Wissenschaftliche Mitarbeiter(innen) sind größtenteils Fortbildungsmaßnahmen zur Vermittlung fachlicher Qualifikationen, EDV-Kurse, Entsendungen ins Ausland. Gelegentlich werden überfachliche Kenntnisse vermittelt. Dabei könnten die Hochschullehrer(innen) und ihre Qualifikationen als Trainer oder als Spezialisten genutzt werden (vgl. Mittmann 1995, S.46). Recherchen in diesem Bereich zeigen nur vereinzelt Beschreibungen von Personalentwicklungsprojekten an Hochschulen. Ein umfangreiches Papier findet man von der Universität Wien, die drei Schwerpunkte der Personalentwicklung setzen: Angebotsorientierte Seminare mit „Unterschwerpunkten“ wie Frauenförderung, Führungskräfteentwicklung, Hochschuldidaktik, Projektmanagement und wissenschaftliches Arbeiten, EDV-Schulungen, Bürokommunikation, Kommunikation und Konfliktmanagement und Rechtsgrundlagen. Zweiter Schwerpunkt sind bedarfsorientierte Maßnahmen auf Initiative der Betroffenen, wie Coaching, Teamentwicklung oder Organisationsentwicklung und drittens weitere Schwerpunkte, wie die Nutzung eines Assessment-Center zur Rekrutierung und die Einführung neuer Mitarbeiter.

3.2.3 Personalentwicklung an der HWP

Bestandsaufnahme:

An der HWP findet sich seit kurzem die vom Teilprojekt Personalpolitik initiierte Antrittsvorlesung für Professor(inn)en, für die wissenschaftlichen Mitarbeiter(inn)en werden als Personalentwicklungsmaßnahmen zeitweise stattfindendes Doktorandencolloquien angeboten. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit das Angebot der Universität Hamburg wahrzunehmen, wenn Plätze frei sind. Die Möglichkeit der Forschungssemester könnte man als Personalentwicklungsmaße für Professor(inn)en betrachten, die Kapazitäten für die Bemühungen der eigenen Fachlichkeit eröff-

nen. D.h. als Ergebnis einer ersten Bestandsaufnahme lässt sich festhalten, dass es an der HWP keine systematische Personalentwicklung gibt und die Maßnahmen, die vorhanden sind von den Personen nicht wirklich in Betracht gezogen werden.

Gestaltungsempfehlungen:

Im Bereich der Wissenschaftlichen Mitarbeiter(inn)en sollte die Doktorand(inn)enqualifizierung auf andere Füße gestellt werden. Beispielsweise könnte das Durchführen von Doktorandencolloquien für die Professor(inn)en als Lehrveranstaltung angerechnet werden. Nicht zuletzt da die Stellen der Wissenschaftlichen Mitarbeiter(inn)en befristet sind, ist eine zügige Promotion wichtig und könnte durch Betreuungsvereinbarungen und evtl. Besprechungen der fachlichen Entwicklungen unterstützt werden.

Die Organisationsform lädt von den Strukturen her zum entwickeln ein. Durch das Schaffen verschiedener Arbeitszusammenhänge könnte ein „training on the job“ erfolgen. Momentan ist die Arbeit eher erfahrungsarm, da kein Austausch zwischen den Professor(inn)en bzw. zwischen dem wissenschaftlichen Personal stattfindet. Ein „Zusammenschieben“ allein wird allerdings nicht hinreichend sein, da das „Wollen“ des Personals da sein muss.

Für das gesamte wissenschaftliche Personal ist die materielle Ausstattung, Voraussetzung dafür, dass sie sich fachlich weiterentwickeln können. D.h. die HWP muss dafür sorgen, dass die Instrumente, wie Bibliotheken und Beamer zur Verfügung stehen.

Die Erstellung eines Gesamtkonzepts der Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal könnte im Sommersemester 2004 in Zusammenarbeit mit den Fachgebietssprechern und der Personalstelle der HWP erstellt werden. Ab dem Wintersemester 2004/2005 wird eine schrittweise Umsetzung des Konzepts stattfinden, wobei die Erstellung und Umsetzung des Konzeptes mit Blick auf eine mögliche bevorstehende Integration der HWP in die Universität Hamburg stattfinden wird.

4 Führung und Zusammenarbeit

4.1 Überblick

Unter Personalführung wird gemeinhin die Steuerung des Verhaltens des Personals durch die Vorgesetzten im Sinne einer intendierten Verhaltensbeeinflussung (vgl. Schanz 1993, S. 551ff, ausführlich Neuberger 2002) verstanden. Zum Personal in diesem Sinne werden die Beschäftigten einer Organisation inklusive der Teilmenge der Führungskräfte selbst gerechnet. Abgrenzungsprobleme bestehen bei „Randgruppen“ wie etwa Leiharbeitskräften oder Auftragnehmern von Werkverträgen. Unter Führungskräften lassen sich all diejenigen verstehen, die Führungsaufgaben wahrnehmen. (Um den Umfang der hier angesprochenen Thematik zu verdeutlichen, verweisen wir hier stellvertretend auf das Handwörterbuch der Führung von Kieser, Weber und Wunderer (Hrsg.))

Die Steuerung des Leistungsverhaltens des Beschäftigten legt den Rückgriff auf das SOR-Paradigma nahe: Führungsverhalten wirkt in einer gegebenen Situation neben anderen Stimuli als Stimulus auf den Akteur (vgl. Rosenstiel 2003, S.326). Dieses „tatsächliche“ Führungsverhalten wird von dem Akteur mit seinen Bezugsmaßstäben wahrgenommen und interpretiert. Informationen werden aufgenommen, gedeutet und gespeichert. Widersprüchliche Informationen werden evtl. aufgrund des Bedürfnisses nach einer kognitiven Konsonanz selektiert, umgedeutet, umgewichtet etc. Vorgänge und deren Ursachen werden zugeschrieben. Bestehende Werte und Orientierungen strukturieren dabei Einstellungen, Verhaltensabsichten und Verhalten.

Ziel der Führung ist, die Personen, die bei der Durchführung einer gemeinsamen Aufgabe beteiligt sind, anzuweisen, zu koordinieren und zu überwachen. Nötig ist dies aber nur, wenn es an der Selbststeuerungsfähigkeit und –bereitschaft der Mitarbeiter fehlt (vgl. Schanz 2000, S.652). Die Steuerung dient damit sowohl der Steigerung der „ökonomischen Effizienz“ im Sinne des Verhältnisses von Input und Out-

put der Organisation sowie der „sozialen Effizienz“ im Sinne der Erreichung der Ziele der Beschäftigten etwa im Sinne von Arbeitszufriedenheit oder Qualifizierung.

Führung wirkt bei den Beschäftigten hauptsächlich auf drei Ebenen:

- Fähigkeiten („Können“): Auch der Führung kommt die Aufgabe zu, den Beschäftigten die fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen zu vermitteln.
- Bereitschaft („Wollen“): Neben der Fähigkeit der Aufgabenbewältigung ist die motivationale Seite von höchster Bedeutung. Ohne entsprechende Arbeitseinstellungen, unter denen so unterschiedliche Konstrukte wie Arbeitsmotivation, Involvement, Commitment etc. zusammengefasst sind, ist eine befriedigende Leistung kaum zu realisieren.
- Situative Möglichkeit („Dürfen“): Führung ist zudem gefordert, Situationen zu schaffen, in denen die Beschäftigten nicht nur Leistung erbringen können und wollen sondern auch Leistung erbringen dürfen.

Falls auf einer dieser Ebenen Defizite bestehen, entsteht Führungsbedarf. Die nötigen Führungsaktivitäten sind dann Informieren, Instruieren und Motivieren. Damit versuchen die Vorgesetzten das Verhalten der unterstellten Mitarbeiter zu beeinflussen (vgl. Schanz 2000, S.652f.).

Neben der intentionalen persönlichen Führung wirken in Organisationen auf die Einstellungen und die Verhaltensweisen im obigen Sinne vielfältige Einflussgrößen auf die Geführten ein (zu Führungssubstituten vgl. Neuberger 2002, S.445ff):

1. Führung ist keineswegs nur personale Führung durch die Führungskraft. Neben dieser wichtigen Form besteht in Organisationen immer eine strukturelle Führung, die Verhaltensweisen, evtl. auch Arbeitseinstellungen zu lenken vermag. Auf beiden Formen, denen eine wesentliche Bedeutung zukommt, wird im folgenden eingegangen.

2. Darüber hinaus ist dieses Einwirken auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der Beschäftigten keineswegs nur auf intendiertes Handeln zurückzuführen. In Organisationen wird geführt, jedoch wirken auch unabhängig von der konkreten Führung Strukturen und Verhaltensweisen anderer auf die Beschäftigten ein, die einen strukturellen und einen kulturellen Hintergrund haben. In anderen Worten: Führung im Sinne intentionalen Handelns ist nur eine Form des Einwirkens auf Beschäftigte. Aufgrund der offenbar wesentlichen Rolle der Organisationskultur für die Form von Führung und Zusammenarbeit und dessen Wirkungen im Kontext von Hochschulen wird der Organisationskultur der HWP im folgenden explizit Rechnung getragen.

In der konkreten Führungssituation bedienen sich Führungskräfte eines bestimmten Führungsverhaltens, welches zum Teil Ausdruck eines Führungsstils ist, der zumindest für einen gewissen Zeitraum für eine Führungskraft im Zeitverlauf als stabil anzusehen ist. Dieser Führungsstil (z.B. autokratisch, charismatisch oder partizipativ (vgl. Staehle 1999, S.336)) mag in einem gewissen Umfang durchaus bei verschiedenen Personen oder Situationen variieren. Der tatsächliche Führungsstil bzw. das tatsächliche Führungsverhalten ist jedoch stets in der Wahrnehmung der Beschäftigten repräsentiert, so dass zum Verständnis einer Führungssituation auch dieser Möglichkeit der Zuschreibung bestimmter Stile, Verhaltensweisen, Absichten etc. Rechnung zu tragen ist.

Das konkrete Repertoire von Führungskräften umfasst eine Vielzahl von Instrumenten, die in Abhängigkeit der Organisation und der Ebene der Führungskraft und auch deren persönlichen Präferenzen variieren kann.

In der persönlichen Führung lassen sich als beispielhafte Auswahl folgende Instrumente benennen:

- Zentrale Aufgaben der Führung bestehen in der Delegation und der Koordination von Aufgaben. Gegebene Strukturen etwa in Form einer bestimmten Aufbauorganisation kanalisieren im Alltagshandeln das Delegieren und Koordinieren der Führungskräfte. Erhebliche Freiheitsgrade bestehen speziell für Führungskräfte, da erstens die Organisationsstrukturen stets unbestimmt sind, zweitens spielt neben der formellen Organisationsstruktur die informelle Organisationsstruktur eine wesentliche Rolle und drittens insbesondere Führungskräften stets die Aufgabe zukommt, ggf. sich auch über gegebene Strukturen hinwegzusetzen.
- Gestaltung der individuellen Bedingungen: Die Führung einer Organisation hat in einem gewissen Rahmen die Möglichkeit, Anreize für die Beschäftigten zu gestalten. Der Rahmen hierfür wird neben finanziellen Restriktionen dadurch abgesteckt, dass eine gewisse Konsistenz in der Gestaltung der Anreize gegenüber den Beschäftigten ersichtlich sein muss. Auch bedarf aufgrund des Aufwands eine individuelle Verfahrensweise eines schematisierten Vorgehens.
- Anreize können sowohl auf der materiellen Ebene als auch auf der immateriellen Ebene bestehen. Auf der materiellen Ebene ist die Gestaltung des Entgelts von zentraler Bedeutung. Neben nach Arbeitszeiten ausgerichteten Gehältern besteht hier eine Bandbreite von Vergütungsmöglichkeiten. Diese können etwa auf eine Erfolgsbeteiligung abstellen oder eine Vermögensbeteiligung ermöglichen⁶. Ein weiterer wichtiger Anreiz ist die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsinhalte. Auf der immateriellen Ebene haben Anreize Bedeutung, die wichtige nichtmaterielle Interessen der Beschäftigten tangieren. Diese bestehen in der inhaltlichen Komplexität und

⁶ Das Thema Entgeltgestaltung bzw. Vertragsgestaltung wird bearbeitet, ist jedoch noch nicht Teil dieses Zwischenberichts.

der Autonomie bei der Aufgabe selbst. Darüber hinaus besteht bei den Beschäftigten ein Interesse an Einbindung, an Partizipation im Sinne einer Mitwirkung an den Geschicken einer Organisation. In langfristiger Hinsicht ist zu der Gestaltung von Anreizen auch die Personalentwicklung im Sinne der Karriereplanung zu zählen.

- Mitarbeitergespräche (Mitarbeiterbeurteilungen) stellen eine Möglichkeit dar, regelmäßiges Feedback bezüglich des Arbeitsverhaltens zwischen Führungskraft und Beschäftigten zu ermöglichen und auch sicherzustellen. Gegenstand des Gesprächs sind u. a. die Arbeitsbedingungen, Arbeitsbeziehungen, Arbeitsinhalte/ -ziele. Auch kann auf Stärken und Schwächen des Beschäftigten und berufliche Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin eingegangen werden. Gegebenenfalls lassen sich Veränderungen am Arbeitsplatz und im gegenseitigen Miteinander erörtern und beschließen. Das Gespräch kann mit der Vereinbarung von Zielen verknüpft werden. Dieses Feedback unterbleibt oftmals im Alltag. Auch fordert das bewusste Einräumen von Zeit für ein derartiges Gespräch eine sorgfältige Umgangsweise. Durch das Gespräch, an dem üblicherweise der Beschäftigte und der Vorgesetzte teilnehmen, wird auch die Möglichkeit der wechselseitigen Einschätzung geboten. Ggf. lassen sich die Gespräche auch als Beurteilung gestalten. Mitarbeiterbeurteilungen bedürfen der Vorbereitung des betroffenen Personals. Ziele und Ergebnisse sind festzuhalten. Bezüglich der Verfahrensweise liegen Beurteilungen im Jahresabstand nahe. Von zentraler Bedeutung sind die möglichen Konsequenzen, die aus einer Beurteilung gezogen werden können. Soll die Beurteilung der Entwicklung des jeweiligen Beschäftigten dienen oder soll sie eher für die Leistungsbewertung inklusive Vergütung herangezogen werden? Auch wenn die Literatur Mitarbeiterbeurteilungen weitgehend positiv einschätzt, sind diese in der Praxis nicht unbedingt von Erfolg.

- **Konfliktsteuerung / Mediation:** Neben Machteingriffen ist eine Möglichkeit der Konfliktsteuerung die Mediation. Ziel ist dabei mit Hilfe eines allparteilichen Dritten (Mediator/in) und durch Kooperation der Streitparteien eine interessen- und bedürfnisorientierte Konfliktregelung zu erreichen. Die Lösung sollte von allen Beteiligten als fair und befriedigend akzeptiert werden. Dieser strukturierte, zeitlich begrenzte und zukunftsorientierte Kommunikationsprozess findet innerhalb der rechtlichen Rahmenbedingungen statt und setzt auf Freiwilligkeit und Überzeugung durch die Ergebnisse. Beispiele für Konfliktbereiche, die für ein Mediationsverfahren geeignet sind, sind der Abbruch von Kommunikation, Differenzen über Form und Gehalt von Kooperationen, Erarbeitung von konsensualen Ergebnissen bei festgefahrenen Konflikten oder die Klärung gestörter Arbeitsbeziehungen, die hinsichtlich der Produktivität sowie der persönlichen Ansprüche nicht als zufrieden stellend empfunden werden. Zu beachten ist bei der Nutzung von Mediation der mögliche Missbrauch durch Einzelne, z.B. durch beabsichtigtes (oder unbeabsichtigtes) Funktionalisieren der Ansprechstelle. Missbrauch dieser Art muss von Beginn an durch klare Definition und eindeutiges Handeln begegnet werden (vgl. Ketels 2002).
- **Unter Coaching und Mentoring** sind Methoden zu verstehen, die an der Schnittstelle von Personalführung und Personalentwicklung anzusiedeln sind. Für ausgewählte Beschäftigte, insbesondere Nachwuchskräfte, manchmal auch Führungskräfte, wird beim Coaching für einen gewissen Zeitraum eine Unterstützung bei der Reflexion der Arbeitstätigkeit geboten. Diese Reflexion bezieht sich weniger auf Fachkenntnisse als vielmehr auf die soziale Kompetenz oder Methodenkompetenz. Insbesondere internes Coaching birgt das Problem der Widersprüchlichkeit der Zielsetzungen der Personalführung in sich, da die persönlichen Interessen und die betrieblichen Interessen gegen-

läufig sein können. Unter Mentoring wird ein Modell verstanden, bei dem in der Regel Nachwuchskräften etablierte Angehörige der Organisation grundsätzlich zur Seite gestellt werden, so dass den Nachwuchskräften die Integration in die Organisation erleichtert wird.

In einem wesentlichen Teil vollzieht sich Führung durch strukturelle Führung. Durch die Organisationsstruktur wird Verhalten kanalisiert und Einstellungen tendenziell beeinflusst. Im Aufbau der Organisation werden strukturelle Elemente geschaffen. Ein wesentlicher Bestandteil der strukturellen Führung ist die Bildung und Beschreibung von Stellen und Abteilungen. Hierzu gehört neben einer näherungsweisen Beschreibung der Anforderungen und der dafür notwendigen Qualifikationen auch der Arbeitsinhalt. Zudem werden bei Stellen die Unterstellungsverhältnisse in organisatorischer Hinsicht definiert. Standardisierung von Abläufen ermöglicht ebenfalls eine systematische Verhaltensbeeinflussung.

4.2 Führung und Zusammenarbeit an Hochschulen

Auch beim Thema Führung und Zusammenarbeit an Hochschulen ist das wissenschaftliche Personal und das sonstige Personal aus Technik und Verwaltung zu unterscheiden. Die führungsspezifische Situation bezüglich des sonstigen Personals dürfte in wesentlichen Teilen der Situation im öffentlichen Dienst generell entsprechen, wobei einige Spezifika ihre Auswirkungen haben. Diese verschiedenen Teilwelten in Wissenschaft und Verwaltung müssen sich bei ihrer kulturellen Differenz verständigen.

Als klassisches Beispiel für kulturelle Differenzen kann die oftmals geringe Präsenz der Wissenschaftler(innen) an ihrem Arbeitsplatz herangezogen werden. Aus verschiedenen Gründen sind Wissenschaftler(innen) oftmals nicht in ihrem Arbeitszimmer anzutreffen. Dies gilt neben Urlaub und Krankheit z. B. wegen zahlreicher Besprechungen, Gremiensitzungen und der Lehrveranstaltungen. Darüber hinaus

sprechungen, Gremiensitzungen und der Lehrveranstaltungen. Darüber hinaus nehmen Wissenschaftler oftmals an aushäusigen Veranstaltungen teil. Schließlich – und dies ist für die Präsenz sicherlich maßgeblich – haben zahlreiche Wissenschaftler ihre Arbeit aus guten Gründen so organisiert, dass sie diese nicht in ihrem ggf. ungeeigneten Büro erledigen. Schließlich – und das ist ein schwerwiegendes Problem – kann die geringe Präsenz darauf beruhen, dass die Wissenschaftler(innen) vom Arbeitsplatz der Hochschule fernbleiben, um entweder ihren Freizeitaktivitäten oder ihren privaten Nebentätigkeiten nachzugehen. Dies ist ein spezifisches Problem hinsichtlich Anerkennung und Respekt, wenn mit Anwesenheit Arbeit verbunden wird und mit Abwesenheit Freizeit. Darüber hinaus kann dadurch die Kommunikation oder auch die Entstehung leistungsfähiger Gruppen erschwert sein.

Während im Verwaltungsbereich eher klare Zuständigkeiten existieren, stellt sich die Zuständigkeit im wissenschaftlichen Bereich anders dar. Die formellen Unterstellungsverhältnisse sind an der Hochschule nur zum Teil klar und in der deutschen Hochschulkultur oftmals auch nicht deutlich. Für die Wissenschaftlichen Mitarbeiter(innen) gelten die betreuenden Professor(inn)en als Vorgesetzte, während für die Professor(inn)en oder andere unbefristet Beschäftigte sich auch bei juristischer Existenz von Vorgesetzten eine sehr erhebliche Autonomie herausgestellt hat. Der wesentliche Teil der Wissenschaftler(innen) versteht sich weitgehend ohne Vorgesetzten, was insbesondere in inhaltlicher Hinsicht mit Verweis auf das Grundgesetz betont wird. Dies hat auch seinen spezifischen Sinn, da es Meinungsfreiheit erhält. Auf die formalen und rechtlichen Grundlagen der Hochschulen verzichten wir bei diesem Bericht.

Personalführung hat an Hochschulen im wissenschaftlichen Bereich mit Spezifika der Führungspersonen, den Geführten, den Aufgaben der Geführten und den situativen Begebenheiten der Führung zu tun.

- Spezifika der Führungskräfte: In der Praxis betrachten sich die Führungskräfte einer Hochschule oftmals selbst nicht als solche. Dies gilt insbesondere beim

Wissenschaftlichen Personal, wobei Professor(inn)en in der Tat nur Führungskräfte im kleinen Maßstab sind. Gründe dafür sind folgende Punkte: Erstens sind faktisch mit den Leitungspositionen wenig Kompetenzen verbunden. Ein Dekan kann letztlich kaum über Personal verfügen. Oftmals sind Führungspositionen eher unfreiwillig als freiwillig ausgeübt und werden reihum vergeben. Führungspositionen wie das Dekanat sind faktisch auch unattraktiv. Wissenschaftliche Führungskräfte sind zudem in dieser Funktion nicht sonderlich professionell, da sie als Fachvertreter diese für sie fremde Aufgabe und diese nur kurzzeitig wahrnehmen.

- Spezifische Begebenheiten: Mehr als nur eine Nebenbedingung ist die akademische Selbstverwaltung, die weitgehend autonomes Führungshandeln ausschließt. Wichtige Entscheidungen dürfen beim gegebenen Hochschulsystem gar nicht von den Führungskräften getroffen werden.
- Die Geführten: Insgesamt stellt sich die Lage an Hochschulen deutlich anders dar als in Wirtschaftsorganisationen. Nicht klar ist, wer die Führung bei den Wissenschaftlern übernimmt bzw. übernehmen soll. Bei den Professoren: Die Weisungsbefugnis ist aufgrund von Art. 5 GG und daraus folgend §11 HmbHG stark eingeschränkt. §11 Abs.1 sieht aber vor, dass Entscheidungen der zuständigen Hochschulorgane in Lehrfragen (z.B. bei der Lehrplanung) in bestimmtem Umfang zulässig sind. Aufgrund der anders gearteten Verträge und/oder kultureller Begebenheiten besteht für die Wissenschaftler in einem hohen Maße die Möglichkeit, sich ggf. im Konfliktfall zurückzuziehen. Falls ein Vorgesetzter bzw. die Verwaltung im Konflikt mit einem Wissenschaftler steht, bleibt für diesen bei Bedarf stets die Möglichkeit eines partiellen Rückzugs. Partiiell in einem doppelten Sinne. Zum einen sind Verpflichtungen zu einem kleinen Teil einzufordern, z. B. die Lehrverpflichtung. Zum anderen ist den Wissenschaftler(inne)n nicht gleich zu unterstellen, dass sie dann ihre Arbeit einstellen. Aber es steht ihnen stets frei, neu zu gewichten und zu sortieren.

- Die Aufgaben der Geführten: Diese sind tendenziell nicht einfach beobachtbar und steuerbar. (Freiheit der Lehre: Artikel 5 Absatz 3 Satz 1 des Grundgesetzes) Typische Phasenmodelle der Personalführung enthalten die Vorgabe von Zielen, die Delegation von Aufgaben sowie die Koordination der Beteiligten sowie die Prüfung der Zielerreichung. Dies ist bei jedweder Personalführung ein schwieriges Unterfangen, da selbst bei einfachen Tätigkeiten eine Vielzahl von Unwägbarkeiten existiert. Dies gilt erst recht für Tätigkeiten, die in ihrem Wert und Umfang so schwer zu bemessen sind wie in Lehre und Forschung. Die schwierige Messbarkeit von Menge und Qualität wissenschaftlicher Leistung beruht auf folgenden Gründen: In der Forschung sind Leistungen schlecht zu standardisieren. Mit Publikationen ist zudem nur ein Teil der Forschungsleistung erfasst. Die Anzahl von Publikationen sagt wenig über ihre Qualität aus. Oftmals vergehen auch lange Zeiträume zwischen der Forschungsleistung und der entsprechenden Dokumentation in einer Veröffentlichung von mehreren Jahren. In verschiedenen Fächern herrschen verschiedene Publikationskulturen, die ebenfalls eine Vergleichbarkeit erschweren. So sind etwa bei den Volkswirt(inn)en internationale referierte Zeitschriften ein maßgeblicherer Indikator als bei den Betriebswirten. Die Juristen wiederum publizieren oftmals sehr kurze praxisbezogene Artikel, die keinen Gutachterprozess zu durchlaufen scheinen. Bei Publikationen handelt es sich um vergleichsweise seltene Aktivitäten, so dass auch schon einzelne Annahmen oder Ablehnungen die individuelle Forschungsbilanz eines Jahres tangieren. Schließlich fehlt wie für öffentliche Betriebe üblich die Bewertung durch den „Absatzmarkt“. Auch in der Lehre ist die Situation weniger eindeutig als es scheint. Neben dem Einhalten der üblichen Lehrverpflichtung sind quantitative und qualitative Angaben immer nur als Indikatoren für tatsächliche Arbeitstätigkeit heranzuziehen.

4.3 Führung und Zusammenarbeit an der HWP: eine Bestandsaufnahme⁷

Die Bestandsaufnahme ist, wie bereits erwähnt, unvollständige und hat vorläufigen Charakter.

4.3.1 Zur Organisationskultur der HWP

„Organisationskultur wird als ein von den Organisationsmitgliedern bzw. Mitarbeitern eines Betriebes geteiltes System von Werten, Normen, Annahmen, Artefakten verstanden, welches erlaubt, Verhalten zu erklären, zu koordinieren und z.T. auch zu steuern.“ (Vgl. Staehle 1999)

Organisationskultur ist allerdings nicht unabhängig von der Organisationsstruktur zu betrachten, die sich in den letzten Jahren an der HWP verändert hat.⁸

Die Organisationskultur stellt für die Führung und Zusammenarbeit eine wesentliche Einflussgröße dar: Inwiefern besteht an der HWP eine spezifische Organisationskultur, die sich von einer durchschnittlichen anderen Universität unterscheidet? Je nach Kulturbegriff sind unterschiedliche Dinge zu nennen. Gemäß der gängigen Vorstellungen sind nach Schein in jedem Fall folgende Aspekte zu berücksichtigen: Erstens spielen die Werte und Orientierung der Organisationsteilnehmer eine wesentliche Rolle. Zweitens liegen diesen Orientierungen auch implizite Basisannahmen zugrunde. Schließlich werden „Artefakte“ im Sinne von geschaffenen Dingen und Regeln als kulturbestimmend gesehen.

Nun bedürfte die Analyse der Organisationskultur der Hochschule einer eigenen Untersuchung, die mittels verschiedener Methoden wie Beobachtung und Befragung, Dokumentenanalyse ein stimmiges Bild von Organisationskultur malen könnte. Dies kann hier nicht unsere Aufgabe sein. Jedoch lassen sich mit einer gewissen

⁷ Der Abschnitt 4.3 besteht bislang nur im Ansatz und wird für den Endbericht mit den Unterabschnitten personelle und strukturelle Führung und Zusammenarbeit erstellt.

⁸ Die momentane Struktur ist abgebildet unter: http://www.hwp-hamburg.de/1800_diehwp_entwicklung.shtml.

Sicherheit einige charakteristische Merkmale der Organisationskultur der HWP benennen.

Dabei verdienen zwei Aspekte Berücksichtigung:

- Bestimmte Phänomene, die sich offensichtlich in ihrer Ausprägung deutlich von anderen Hochschulen unterscheiden, mögen als kulturelle Differenz verstanden werden. Jedoch können für derartige Phänomene auch andere, situative Variablen ursächlich sein. Ist die Ausstattung der Bibliothek (auch) ein Ausdruck einer spezifischen Kultur der Hochschule oder situativ bedingte Notwendigkeit?
- Zu prüfen ist, ob es sinnvoll ist, von einer Organisationskultur zu sprechen. Statt dessen ist es denkbar, dass der Zugang zu „Subkulturen“ ergiebiger ist: „Verwaltungskultur“ und „Wissenschaftskultur“ wären evtl. die Kulturen von Teilen der Organisation, die sich hinsichtlich kultureller Dimensionen unterscheiden. Auch innerhalb der Verwaltung lassen sich weitere „Subkulturen“ identifizieren, wie dies auch innerhalb der Wissenschaft der Fall ist: Neben den kulturellen Differenzen von Fachgebieten ist die Subkultur von Wissenschaftler(inne)n aus dem herkömmlichen Wissenschaftssystem von der Subkultur der langjährig Beschäftigten der HWP zu differenzieren.

Kultur in der Lehre: Ein wesentlicher Bereich der Hochschule ist die Lehre, die für den Großteil der Organisationsmitglieder – den Studierenden – sogar die vorrangig erlebte Dimension der Hochschule darstellt. In Kürze lässt sich die Kultur in der Lehre an der HWP durch folgende Merkmale charakterisieren, wobei sich diese Einschätzung im wesentlichen auf subjektive Erfahrungen der Autoren beschränken:

- Die Lehre wird vergleichsweise stark betont. Tatsächlich sind die Studienbedingungen im Sinne der Größe der Lehrveranstaltungen etc. sehr komfortabel.
- Es herrscht eine spezifische „Prüfungskultur“, die sich an vielerlei Stellen als kritisch erweist. Dies ist nachvollziehbar, wenn man – aufgrund des begrüßenswerten Ansatzes von studienbegleitenden Klausuren – die sehr große Anzahl von Teilprüfungen für das Diplom und den damit verbundenen hohen Aufwand betrachtet. Im Ergebnis werden an der HWP – gemessen an bundesweiten Standards bei ökonomischen Studiengängen eher gute Noten vergeben und erst recht bei juristischen Studiengängen – zu gute Noten und – das ist das größere Problem – oftmals wenig leistungsgerechte Noten vergeben, was sich gerade für die engagierten Studierenden demotivierend auswirkt⁹. Betrogen wird nun überall, wobei wohl niemand einen soliden Überblick über die tatsächlichen Zustände jenseits der Prüfungsordnungen an deutschen Hochschulen hat. Wie Prüfungen praktiziert werden, ist ein Kennzeichen der langjährig entstandenen Organisationskultur. So findet sich ein bunter Strauß an Erklärungen, von denen unseres Erachtens folgende ausschlaggebend sind. (a) Die Anerkennung des Status Quo wird mit der fehlenden Kontrollmöglichkeiten begründet. (b) Eine Universität mit sehr unterschiedlichen Lehrbelastungen fördert solche Verhältnisse selbst. Unfaire Arbeitsbedingungen erzeugen Verdruss und tragen zur Legitimation einer Haltung der „inneren Kündigung“ mancher Beschäftigter bei. (c) Manch altgedienter Wissenschaftler, altgediente Wissenschaftlerin der HWP lehnt wohl Prüfungen und Kontrollen als ein Instrument der Reproduktion herrschender Verhältnisse mit Unbehagen ab. (d) Desengagement und Routine der Prüfungstätigkeiten machen diese Tätigkeit von Hochschullehrer(innen) beson-

ders unattraktiv. (e) Harmoniebedürfnis: Eine leistungsgerechte Notenvergabe ist oftmals unangenehm, was auf die Schattenseite einer zentralen Stärke der HWP – der gute persönliche Umgang zwischen Wissenschaftler(innen) und Studierenden – verweist. Im persönlichen Umgang fällt es schwer, durch „strenge“ Bewertung Enttäuschung zu produzieren.

Forschungskultur

Die HWP ist gewiss nicht eine Universität, die über eine starke Forschungskultur verfügt. Diese Aussage lässt sich anhand zahlreicher Indizien belegen, die für sich genommen jeweils diese Aussage allein nicht verifizieren können. In ihrer Summe ergeben sie nach Überzeugung der Autoren jedoch ein klares Bild. Insgesamt ist der Forschung an der Hochschule sicherlich zu wünschen, dass ihr ein höherer Stellenwert zukommt. Dies ist anhand folgender Indikatoren zu ersehen:

- Die Forschung wird zurückhaltend betont, was auch oftmals dem Selbstverständnis der Beschäftigten eher entspricht. Dies ist anhand von Gesprächen deutlich, anhand von (fehlenden) Veröffentlichungen, der in manchen Fällen vergleichsweise niedrigen wissenschaftlichen Qualifikationen. Natürlich gibt es etliche Gegenbeispiele. Geringe Forschungsorientierung ist auch ersichtlich an geringen Promotionszahlen, für Promovierende existieren – wie oftmals an Universitäten - kaum einschlägige Veranstaltungen.
- Der Ausweis der Forschungsleistungen könnte noch verbessert werden.
- Ein wesentlicher Teil der originären Forschung an deutschen Universitäten basiert natürlich auch stark auf diesen Arbeiten und wird durch die wissenschaftlichen Qualifikationsarbeiten Habilitationen und insbesondere Promotionen erbracht. Diesen Part können die Wissenschaftlichen Mitarbeiter,

⁹ Bezüglich dieser Einschätzung besteht keine Einigkeit mit dem für die Lehre zuständigen Vizepräsidenten. Im weiteren Verlauf des Projekts wird versucht, belastbares Informationsmaterial bereitzustellen.

aufgrund der geringen Anzahl und mit 50 % Arbeitszeit an der HWP nicht übernehmen. Faktisch üben die Wissenschaftlichen Mitarbeiter(innen), z.B. im Rahmen der Gestaltung und Betreuung der Studienprogramme viel verwaltende Tätigkeiten aus.

- Der Auftritt der Hochschule im Internet ist vermutlich das wichtigste Medium, mit dem die HWP mit ihrer Außenwelt in Kontakt tritt. Hier sind die Wissenschaftler eher über die Kategorie Lehre als über die Kategorie Forschung zu ermitteln. Dies könnte als ein gestaltbares Artefakt ein Indiz für die Rolle von Forschung im Hause sein.

Der Hintergrund dieser spezifischen Forschungskultur ist durch die Geschichte der HWP nachvollziehbar. Im Prinzip prägt gegenwärtig eine Generation, die kurz vor der Pensionierung steht und über eine Betriebszugehörigkeitsdauer von mehreren Jahrzehnten verfügt, durch ihre Zahl ganz maßgeblich die Kultur der Hochschule. Sowohl auf der Ebene der Professor(inn)en als auch auf der Ebene der Mitarbeiter(innen) herrscht kaum Fluktuation.

4.3.2 Gestaltungsempfehlungen

An dieser Stelle sei nochmals auf die Vorläufigkeit und Unvollständigkeit des Abschnitts 4.3 hingewiesen. Daher begnügen wir uns im folgenden mit einigen ausgewählten Gestaltungsempfehlungen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass auch an der HWP Führung und Zusammenarbeit im wissenschaftlichen Kontext sicherlich sehr behutsam zu diagnostizieren und zu gestalten ist. Aufgrund des vergleichsweise unkomplizierten Habitus vieler Wissenschaftler im Hause sind dabei die Chancen einer Gestaltung evtl. relativ günstig.

Vorschlag 1: Mitarbeitergespräche im wissenschaftlichen Bereich

Zur Zeit existieren derartige Mitarbeitergespräche nicht. Diese Gespräche würden der Verbesserung der Zusammenarbeit und der Dokumentation der bisherigen Leistungen dienen. Solche Gespräche wären an der HWP aufgrund ihrer spezifischen Kultur – eben nicht Ordinarienuniversität – eher denkbar als an einer gewöhnlichen Universität. Professor(inn)en mit Mitarbeiter(inne)n, Professor(inn)en sowie Dozenten(inne)n. Wer kann diese Gespräche führen? Wichtig ist, dass den Gesprächspartnern eine angemessene Kompetenz und Autorität zugewiesen wird. Hier bietet sich zum einen ein Leitungsmitglied aus der Verwaltung an, das sich auf eine gute Dokumentation von Lehre, Forschung und sonstigen Leistungen auch im inneruniversitären Vergleich stützen kann. Zum anderen ist ein externer Fachkollege heranzuziehen, dem die fachliche Autorität zur Beurteilung von Arbeitsleistung zugeschrieben werden kann. So könnte etwa die Präsidentin mit einem jeweiligen externen Wissenschaftler mit dem einzelnen Wissenschaftler alle zwei Jahre ein entsprechendes Gespräch führen. Gesprächsgegenstand wäre unter Berücksichtigung der Aspekte von Lehre, Forschung und Verwaltung eine Bestandsaufnahme. In diesen Gesprächen würde ein Einvernehmen über die Leistungen bzw. Belastungen in den drei Teilbereichen erzielt werden. Auch würde die Bewilligung bzw. Nichtbewilligung von Forschungssemestern anhand nachvollziehbarer Kriterien glaubhaft werden.

Vorschlag 2: Mediation hochschulinterner Interessenkonflikte

Die Grundidee der Mediation ist eine Form der Konflikt-handhabung, bei der mit Hilfe eines Mediators Konflikte zwischen einzelnen Personen oder auch Personengruppen einer für die Beteiligten akzeptablen Weise gelöst werden. Für Hochschulen ist dies ein passendes Instrument, da die Grundannahme der Mediation, dass vergleichsweise autarke Personen, die nicht in einer klaren hierarchischen Ordnung zueinander stehen, im Konflikte zueinander stehen, oftmals zuzutreffen scheint. Dabei ist es auch legitim, sich nicht zu verständigen. Auf jeden Fall verfügen die Be-

beschäftigten an Hochschulen über sehr große Verhaltensspielräume, die zum Teil rechtlich abgesichert sind, oder zum Teil schlichtweg faktisch so entstanden sind. In dieser Situation sind Instrumente einzusetzen, die Beschäftigte einbindet und auch Leistung einfordert, ohne die Betroffenen in die Emigration zu treiben. Schon aus Kostengründen müssen Mediationen intern durchgeführt werden. Grundsätzlich wäre eine Mediation in der an Hochschulen wohl nicht so seltenen Konstellation hilfreich: Konflikte dürfen nicht zu stark sein, auch Mediation lässt sich mikropolitisch missbrauchen. Die Konfliktpartner müssen nach rationaler Vorgehensweise zugänglich sein, wobei sich eine Mediation erst bei mittleren Konflikten lohnt. Fehlende Kooperation ist oftmals das Ergebnis zahlreicher eher ablehnender Verhaltensweisen der beteiligten Akteure, die im Einzelfall wenig Gewicht haben, jedoch in ihrer Summe zu dem unbefriedigenden Gesamtergebnis führen. Mit Hilfe einer Mediation lässt sich ein derartiges Addieren von Störungen auch wieder beseitigen.

Vorschlag 3: Veränderung der Prüfungskultur

So schlicht wie die Diagnose sind die Maßnahmen, die zu einer angemesseneren Prüfungskultur beitragen könnten: Das Prüfungssystem ist effizient zu gestalten. Eine Vielfalt von Prüfungsformen entlastet, Prüfungen können teilweise innerhalb der Lehrveranstaltungen erfolgen, der Anfall von Prüfungsarbeiten ist über das Jahr zu verteilen, die Prüfungsunterlagen müssen technisch intakt sein. Das Engagement aller Beschäftigten ist wesentlich. Da unsere Hochschule nicht forschungslastig ist, sollten Ressourcen für die Lehre genutzt werden. Hier dürften Ressourcen zu mobilisieren sein, falls die Leitung der Hochschule dies als ihr Ziel verfolgt. Die gewählten Vertreter(innen) der Universität müssen ihrer strategischen Aufgabe nachkommen, die Kernaufgaben der Universität – Forschung und Lehre – zu stärken. Jedoch tun die HWP den Studierenden nur kurzfristig einen Gefallen, wenn diese mit einer (zu) netten Note erfreut werden. Zur Zeit zahlen sie u. E. kollektiv die Rechnung in der Form der Entwertung ihres Diploms. Jede(r) von uns muss selbst daran arbeiten, dass sein / ihr Harmoniebedürfnis nicht zu einer unfairen oder zu gefälligen Noten-

gebung verführt. Persönlich geschätzte Studierende mit einer vergleichsweise schlechten Note – und an der HWP gleicht eine 3,0 überspitzt formuliert fast einer persönlichen Kränkung – zu konfrontieren, macht wenig Freude. Sicherlich sind Diagnose und Therapievorschläge diskussionsbedrfzig. In jedem Fall sind die verbesserungsbedrfzigen Verhältnisse von der Hochschule selbst produziert und zu verantworten. Dementsprechend liegt die Verantwortung in den Händen der Hochschule.

5 Fazit und Ausblick

In diesem Bericht wird mit der Personalplanung, der Einführung und Entwicklung von Personal sowie der Führung und Zusammenarbeit ein Teilbereich der Personalpolitik an Universitäten thematisiert. Hierbei werden zunächst die jeweiligen grundlegenden Begriffe und Konzeptionen skizziert, um dann in Kürze die jeweilige Lage an den deutschen Universitäten darzustellen. Anschließend wird die spezifische Situation der HWP analysiert und ggf. werden Gestaltungsempfehlungen begründet hergeleitet.

Politik an deutschen Universitäten ist zwar faktisch in weiten Teilen (auch) Personalpolitik (z. B. Berufungen), die jedoch nicht unter diesem Selbstverständnis und dieser Begrifflichkeit firmiert. Sie ist zudem vergleichsweise wenig strategisch und flächendeckend entwickelt. Die Personalwirtschaftslehre bietet sich hier in konzeptioneller Hinsicht für die Entwicklung der personalpolitischen Vorgehensweisen an Universitäten an. Die Personalpolitik an Universitäten ist dabei ein Themengebiet, welches in der Wissenschaft zwar aufgrund der hohen Bedeutung des Personals für die Ergebnisse von Hochschulen offensichtlich einen hohen Stellenwert haben müsste, faktisch eher nachrangig in der angewandten Wissenschaft behandelt wird (vgl. jedoch Weber 1999, Eckardstein 2003, Eckardstein/ Oechsler/ Scholz 2001, Becker/ Probst 2002,...). Dieses Bild zeigt sich ebenfalls an der HWP. Eine Bestandsaufnahme kommt in Kürze zu folgenden Ergebnissen:

- Auch an der HWP besteht keine ausgebaute personalpolitische Konzeption. In den einzelnen Handlungsfeldern stellt sich die Lage dabei unterschiedlich dar. Beispielweise existiert eine Planung der wissenschaftlichen Stellen über die nächsten Jahre.
- Einen starken Handlungsbedarf sehen die Autoren hinsichtlich einer an fachlichen Kriterien orientierten Personalplanung. In dem Ausmaß, in dem es den verantwortlichen Akteuren nicht gelingt, eine am Bedarf von Forschung und Lehre orientierte und handlungsrelevante Bedarfsplanung vorzunehmen, ist eine fachlich fundierte Personalpolitik zum Scheitern verurteilt.
- Weniger dringlich, jedoch sinnvoll erscheinen Maßnahmen der Personaleinführung (z. B. bei Lehrbeauftragten).
- Desgleichen besteht bei der Personalentwicklung ein erheblicher Handlungsbedarf. (z. B. bei der Förderung der Wissenschaftlichen Mitarbeiter(innen)).
- Wie insgesamt an deutschen Universitäten üblich ist das personalpolitische Handlungsfeld von Führung und Zusammenarbeit nicht systematisch entwickelt. Hier bieten sich wesentliche Ansatzpunkte, Ressourcen der Hochschule zu erschließen, zumal die spezifische Organisationskultur der HWP derartigen Maßnahmen weniger als bei üblichen Universitäten entgegenstehen dürfte.

Dieser gegenwärtige Stand markiert die zukünftigen Aufgaben des Teilprojekts „Personalpolitik“:

1. Die bereits behandelten Themenfelder – Personalplanung, Einführung und Entwicklung von Personal sowie Führung und Zusammenarbeit – sind konzeptionell zu überarbeiten. Dies gilt für jedes Themenfeld generell, für das jeweilige Themenfeld an den deutschen Universitäten und für jedes Themenfeld an der HWP.
2. Weitere Themen sind bislang nur im Ansatz bearbeitet worden. Hierzu gehören:
 - Die Gestaltung der Anreizsysteme, die ohnehin im Rahmen der Neuordnung der Professorenbesoldung einer Konzeption bedürfen.

- Der Gestaltung der Arbeitsplätze ist hohe Bedeutung einzuräumen.
 - Die angesichts oftmals unbefristeter Beschäftigungsverhältnisse zentrale Personalauswahl ist zu analysieren.
 - Weitere Themenfelder wie etwa der Personalabbau oder die Organisationskultur sind zu bearbeiten.
3. In der bisherigen Arbeit ist die Personalpolitik aus gutem Grunde nur auf den wissenschaftlichen Bereich bezogen worden, die Berücksichtigung des nicht-wissenschaftlichen Bereichs steht noch aus.
 4. Zudem wurden im Rahmen des Projekts eine Reihe von Aufgaben identifiziert, bei denen offensichtlich personalpolitischer Handlungsbedarf besteht. Hierbei handelt es sich um
 - die spezielle Situation der Wissenschaftlicher Mitarbeiter(innen),
 - die Geschäftszimmer,
 - die Dienstleistungen der Hausmeister sowie
 - das Rechenzentrum.
 5. Im weiteren Projektverlauf sind die Teilprojekte verstärkt zu vernetzen. So ist zum Beispiel die Einführung des Hochschulcontrolling auch personalpolitisch zu begleiten.
 6. Herausragende Bedeutung hat die weitere Entwicklung der Hochschule und deren Kooperation mit den einschlägigen Teilen der Universität Hamburg. Die gegenwärtige Unsicherheit der weiteren Entwicklung erschwert ein planvolles und langfristiges Handeln ganz wesentlich. Wenn es politisch gewollt wäre, könnten die fachlich orientierten Analysen des Projekts Personalpolitik wichtige Anregungen für die produktive Entwicklung der HWP inklusive ihrer Kooperation mit der Universität Hamburg bzw. und ggf. ihrer Nachfolgeeinrichtung liefern, die auch einer Versachlichung dieses so wichtigen Teilbereichs des Hochschulmanagements dienen könnten.

Literaturverzeichnis

(Literaturbestandsaufnahme zur Personalpolitik an Hochschulen)

- Adamascheck, B., Oechsler, W. 2001: Leistungsabhängige Bezahlung im öffentlichen Dienst, Gütersloh 2001.
- Alewell, K. 1993: Autonomie mit Augenmaß, Göttingen.
- Arbeitskreis „Hochschulrechnungswesen“ der deutschen Universitätskanzler 1999: Schlussbericht - Inhaltsverzeichnis.
- Arnold, N., Schreiterer, U. 2003: Entscheidungsoptionen für die Hochschulen bei der Umsetzung des Professorenbesoldungsreformgesetzes, in: Müller-Böling, Detlef (Hrsg.) 2003: Leistungsorientierte Professorenbesoldung: Grundlagen – Weichenstellungen – Optionen, Gütersloh 2003, S.139-176.
- Baetge, J., Wagner, H. 1984: Personalbedarfsplanung in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1984.
- Bardens, R.E. 1992: Einführung neuer Mitarbeiter, Bergisch Gladbach 1992.
- Battis, U., Grigoleit, K. Joachim 1999b: Unangemessene Reform: Leistungsgerechte Professorenbesoldung, in Forschung und Lehre 3/99, S.130-131.
- Battis, U., Grigoleit, K.J. 1999a: Möglichkeiten und Grenzen leistungsdifferenzierender Besoldung von Universitätsprofessoren: Rechtsgutachten, in: Forum – Deutscher Hochschulverband 1999, Nr.66.
- Bayer, C.R. 2000: Anspruch und Wirklichkeit von Hochschul-Ranking: Vorschlag einer allgemeinen Methodik; in: DBW 60 (2000) 5, S. 547 – 569.
- Bayrisches Staatsministerium des Innern 1995: Motivationsförderung durch nichtmonetäre Faktoren im öffentlichen Dienst: Schlussbericht Dezember 1994 der Projektgruppe Motivationsförderung, München 1995.
- Becker, F. 1992: Potentialbeurteilung, in: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.) 1992, Spalten 1921 – 1929.
- Becker, F.G., Probst, H. 2002: Personaleinführung für Universitätsprofessoren: Eine explorative Studie an den Universitäten in Nordrhein-Westfalen zum Angebot und an der Universität Bielefeld zum Bedarf, Diskussionspapier Nr.485, April 2002.
- Bell, A. 1999: Personalmanagement in Wissenschaftsmanagement 1, Januar/Februar 1999, S. 48 – 51.
- Berg, G. 2002: Leistungsanreize für die Universität?: Zwischen leistungsabhängigem Gehalt und Unterfinanzierung, in: Forschung und Lehre 3/2002, <http://www.forschung-und-lehre.de/archiv/03-02/berg.html>, S.1-4.

- Berlin Unternehmen Verwaltung 1995: Neues Berliner Verwaltungsmanagement: Teilprojekt Personalmanagement, Berichtsentwurf zur Diskussion im Steuerungsgremium, Berlin.
- Bieri, S. 1999: Hochschulführung in der Schweiz: Föderalismus, Autonomie und universitäres Personalmanagement; in: Wissenschaftsmanagement 4, Juli/August 1999, S. 31 – 36.
- BMBF 2001: <http://www.bmbf.de/presse01/395.html> **Pressemitteilung vom 30.05.2001**: Kabinett beschließt neues Dienstrecht für Professoren: „Die Reform sorgt für einen Modernisierungsschub an den Hochschulen“.
- BMBF 2002: Bundesministerium für Bildung und Forschung: Hochschuldienstrechtsreform – Antworten zu häufig gestellten Fragen. FAQ22.02, http://www.bmbf.de/pub/020222_hochschuldienstrechtsreform_faq_22.pdf.
- Böhm, M. 2000: Demotivierende Wirkung: Monetäre Leistungsanreize im internationalen Vergleich, in: Forschung und Lehre 3/2000, <http://www.forschung-und-lehre.de/archiv/03-00/boehm.html>, S.1-4.
- Brehm, S., Merz, E. 1998: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess: Erschließung von Wissenspotentialen durch KVP-basierte Teamarbeit. Teil I: Theoretische Grundlagen, in: Wissenschaftsmanagement 6, November/ Dezember 1998, S. 28 – 31.
- Budäus, D.; Conrad, P.; Schreyögg, G. (Hg.) 1998: Managementforschung 8: New Public Management, Berlin, New York.
- Budäus, D.; Küpper, W.; Streitferdt, L. (Hg.) 2000: Neues öffentliches Rechnungswesen, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 1992: Leistung und Lohn, Bergisch Gladbach.
- Busch, R. (Hg.) 1998: Verwaltungsreform in Berlin: Zwischenbilanz, Berlin.
- Christ, B.E.A. 2002: Gedanken zur Reform der deutschen Universität: Entscheidungsbefugnisse und Gestaltungsmöglichkeiten stärken, in: Forschung & Lehre 8/2002, S. 426 – 428.
- Derlien, H.-U. 2000: Leistungsbelohnung ohne Leistungsbeurteilung? In: Forschung & Lehre 5/2000, S.235-237.
- Dräger, J. 2002: Vortrag zu „Universities of the Future“.
- Dresang, D. L. 1999: Public Personnel Management and Public Policy, New York.
- Eckardstein, D. v. 2003: Leistungsvergütung für Professoren: Möglichkeiten und Probleme der Umsetzung auf Fachbereichsebene, in: ZfB-Ergänzungsheft 3/2003, S.97-116.

- Eckardstein, D. v., Oechsler, W.A., Scholz, C. 2001: Personalmanagement und Dienstrechtsreform an deutschen Hochschulen – eine kritische Analyse, in: ZfP 1/2001, S.5-17.
- Eckardstein, D. v., Ridder, H.-G. (Hrsg.) 2003: Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management, München.
- Epskamp, H., Nickel, S. 2003: Qualitätsmanagement an der HWP – Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik.
- Ermert, K. 1998: Hochschulmanagement: Perspektiven der „Organisationskultur“ des Hochschulen, Rehburg-Loccum, 1998.
- Evers, H. 2000: Stellungnahme zu den Vorstellungen der Expertenkommission „Reform des Hochschuldienstrechts“ zur Einführung eines wettbewerbsfähigen und leistungsorientierten Besoldungssystems für die Professorinnen und Professoren an den Hochschulen des Bundes und der Länder, Gummersbach.
- Expertenkommission 2002: Bericht der Expertenkommission: „Reform des Hochschuldienstrechts“ 2002.
- Fedrowitz, J., Krasny, E.; Ziegele, F. (Hg.) 1999: Hochschulen und Zielvereinbarungen – neue Perspektiven der Autonomie, Gütersloh.
- Forschung und Lehre 1999: Streit um „faule Professoren“: Dokumentation, in Forschung und Lehre 9/99, S.452-453.
- Franck, E., Opitz, C. 2000: Selektion und Veredelung von Humankapital: Implikationen für eine leistungsorientierte Vergütung von Hochschullehrern, in: Zeitschrift für Personalforschung, 3/2000, S.270-290.
- Franke, G. 1977: Stellen- und Personalbedarfsplanung, Opladen 1977.
- Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.) 1992: Handwörterbuch Personalwesen, Stuttgart.
- Geschäftsstelle Evaluation der Universität NRW 2000: Reform von Innen: Ein Anstoß zur Weiterentwicklung und zur Umsetzung von Evaluationskonzepten, München, Mering.
- Glasl, F. 1997: Konfliktmanagement, 5. erweiterte Auflage, Stuttgart 1997.
- Goertz, A. 2001: Entgeltflexibilisierung im öffentlichen Dienst: Leistungssteigerung und Leistungsanreiz in Verwaltung und Wissenschaft, Aachen.
- Gottschall, D. 1983: „Eingestellt und abgelegt“, in: Manager-Magazin, 13 (1983) 1, S.86-89.
- Handel, K. 2002: Die neue W-Besoldung: Informationen zum Stand der Beratungen, Präsentation.
- Handel, K., Donner, H. 2003: Ein Stufenmodell zur Professorenbesoldung an Universitäten, in: Müller-Böling, D. (Hrsg.) 2003: Leistungsorientierte Professorenbesoldung: Grundlagen – Weichenstellungen – Optionen, Gütersloh 2003, S.177-200.

- Hanft, A. (Hrsg.) 2001: Grundbegriffe des Hochschulmanagements, 1. Auflage, Neuwied, Kriftel, Luchterhand.
- Hartmann, E. 1984: Hochschulmanagement: Informationssysteme für die Hochschulorganisation, Berlin.
- Hartmer, M. 1996: Die Berufung als Leistungskriterium: Mobilität nicht fordern, sondern belohnen, in: Forschung und Lehre 3/1996, S.136f.
- Hartmer, M. 2001: Professorenbesoldung Einsparungsgesetz (ProfBesEinspG): Wie die Bundesregierung die Professorengehälter kürzen will, in: Forschung und Lehre 7/2001, <http://www.forschung-und-lehre.de/archiv/07-01/hartmer.html>, S.1-5.
- Hartmer, M. 2002: Dienstrechtsreform und frühes Leid; Verfahrensstand, Auswirkungen und „lost generation“; in: Forschung und Lehre 2/2002, S. 83 – 89.
- Hochschulrahmengesetz (HRG) vom 8. August 2002.
- Hoedl, E., Zegelin, W. 1999: Hochschulreform und Hochschulmanagement: eine kritische Bestandsaufnahme der aktuellen Situation, Marburg.
- Holtmann, D., Matiaske, W., Weller, I. 2002: Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren im öffentlichen Dienst: Vorstellung eines Forschungsprojektes, Berlin, 2002.
- Holtmann, D.; Matiaske, W.; Möllenhoff, D.; Weller, I. 2001: Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst: Zur Validierung des Leistungsbeurteilungs- und –bewertungssystems LBB-SYS. Bericht 4, Werkstatt für Organisations- und Personalforschung, Berlin.
- Hönn, G. 2002: Zur Universität im Wandel: Über Rahmenbedingungen, Hochschulautonomie und Privatisierung. *Ordner 30_Literatur*;
- Horváth, P. 1999: Balanced Scorecard: Wissenschaftsadäquate strategische Steuerung in öffentlichen Forschungseinrichtungen, in: Wissenschaftsmanagement 6, November/ Dezember 1999, S. 14 – 19.
- HRK 1998: Empfehlungen zum Dienst- und Tarif-, Besoldungs- und Vergütungsrecht sowie zur Personalstruktur in den Hochschulen.
- HRK 2003: 10 Punkte zur wissenschaftsadäquaten Umsetzung des Professorenbesoldungsreformgesetzes auf Landesebene, Bonn.
- Hufeld, U. 2002: Der Staat als Patron der Universität: Im Reformsturm: Die staatliche Verantwortung für die Universitas litterarum 2002; in: Forschung und Lehre 3/2002, S. 141 – 143.
- HWP: <http://www.hwp-hamburg.de>
- Jaschke, H.-J., Barich, G. 2000: Hochschulentwicklungsplan und Zielvereinbarungen in: Schick, M., Neuvians, K., Berthold, C. 2000: Zwischenbericht Strategieprozess Fachhochschule München.

- Jaudzims, A. 2003: Ein Stufenmodell zur Professorenbesoldung an Fachhochschulen: Stand der Überlegungen und Vorschlag zur Einführung der W-Besoldung an der Fachhochschule Hannover, in: Müller-Böling, D. (Hrsg.) 2003: Leistungsorientierte Professorenbesoldung: Grundlagen – Weichenstellungen – Optionen, Gütersloh 2003, S.201-225.
- Joehnk, P., Franke, S. 1999: Flexibilisierung als Herausforderung: Betriebswirtschaftliche Gesamtkonzepte für Forschungseinrichtungen in der Erprobung, in: Wissenschaftsmanagement 4, Juli/ August 1999, S. 18 – 24.
- Kaschube, J., Rosenstiel, v.L. 2000: Motivation von Führungskräften durch leistungsorientierte Bezahlung: Psychologische Befunde zur Wirkung von und zum Wunsch nach finanziellen Leistungsanreizen, in: zfo, 69. Jg., 2/2000, S.70-76.
- Ketels, S. 2002: Konzept Mediation an der HWP, internes Arbeitspapier Mai 2002.
- KGSt 1993: Das Neue Steuerungsmodell: Begründung – Konturen – Umsetzung. Arbeitspapier, Nr. 5, Köln, Kommunale Geschäftsstelle für Verwaltungsvereinfachung.
- KGSt 1996: Personalentwicklung im Neuen Steuerungsmodell: Anforderungen an vorrangige Zielgruppen. Arbeitspapier, Nr. 6, Köln, Kommunale Geschäftsstelle für Verwaltungsvereinfachung.
- Kieser, A, Weber, W., Wunderer, R. (Hrsg.) 1995: Handwörterbuch der Führung, 2. A., Stuttgart.
- Kieser, A. 2002: Stellungnahme zum Bericht der Expertenkommission „Reform des Hochschuldienstrechts“, Mannheim, www.v-h-b.de/Verein/aktuell/besoldung/besold_kieser.pdf
- Kiewit, R., Streffer, W. 1997: Personalmanagement der Universität verbessern, in: Zeitung Universität Osnabrück, Ausgabe Nr. 97/5 vom 15.Oktober 1997, <http://www.uni-osnabrueck.de/pressestelle/zeitung/Ausgabe> 97-5/Personal.html.
- Klein, A. 1999: Private Ressourcen erschließen: public private partnership in der Lehre – Musterbeispiel Universität Potsdam, in: Wissenschaftsmanagement 6, November/ Dezember 1999, S. 20 – 27.
- Kleinbeck, U. 2002: Was muss ein Wissenschaftsmanager beachten?: Motivationspsychologische Anregungen zum Management von Universitäten, in: Forschung & Lehre 4/2002, S. 183 – 184.
- Klimecki, R. 1995: Organisationsentwicklung und Führung. In: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung, 2. A., Stuttgart, Sp. 1664-1682.
- Knorr, F. 1999: Personalbeurteilung in der öffentlichen Verwaltung und in Nonprofit-Organisationen: leistungsbezogen vergüten, Motivation fördern, Wiesbaden, 1999.

- Koch, D. 2002: Problemaufriss für den zu akkreditierenden Bachelor und Versuch, hierfür notwendige und nützliche Informationen zu geben bzw. Informationsquellen zu nennen vom 09.09.2002.
- Koch, D. 2003: Einige Überlegungen für einen Vergleich der Arbeitsbelastung der Fachgebiete an der HWP unter besonderer Berücksichtigung der Zeit für die Korrektur von Prüfungsleistungen vom 25.06.2003.
- Kommission „Wissenschaftlicher Nachwuchs“ 2002: Eine Reform zum Schaden des wissenschaftlichen Nachwuchses: Eine notwendige Polemik zur Hochschuleberufsdienstrechtsreform, in: Forschung & Lehre 4/2002, S. 195 – 198.
- Kopp, U. 2002: Leistungsabhängige Professorengehälter: Das Beispiel der Universität Witten/Herdecke, in Forschung & Lehre 4/2002, S.187-188.
- Kossbiel, H. 1992: Personalbedarfsermittlung. In: Gaugler, E. / Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 2. A., Stuttgart, Sp. 1569-1608.
- Krasny, E. 1999: Zielvereinbarungen – den Wandel gestalten, in: Wissenschaftsmanagement 4, Juli/ August 1999, S. 47 – 51.
- Krell, G. 1996: Orientierungsversuche einer Lehre vom Personal. In: Weber, W. (Hg.): Grundlagen der Personalwirtschaft, Wiesbaden 1996.
- Küchler, T., Müller-Böling, D., Ziegele, F. 1998: Hochschulreform in fernem Land: Internationales Beispiel liefert Fakten zu Stand, Perspektiven und Erkenntnissen für die deutsche Reformdebatte, in: Wissenschaftsmanagement 4, Juli/ August 1998, S. 37-44.
- Künzel, E., Nickel, S., Zechlin, L. 1998: Verbindliche Maßstäbe fixieren: Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen – das „Neue Steuerungsmodell“ im Blick, in Wissenschaftsmanagement 6, November/ Dezember 1998, S. 24 – 27.
- Kutzelnigg, Werner 2001: Kann man wissenschaftliche Leistung messen? Über die Aussagekraft von Publikationslisten und Zitierhäufigkeiten, in: Forschung und Lehre Juni 2001 www.forschung-und-lehre.de/archiv/06-01/kutzelnigg.html.
- Langer, M.F. 2002: Hochschulbindung; in Wissenschaftsmanagement 1, Januar/ Februar 2002, S. 25 – 26.
- Laske, S.; Habersam, M.; Kappler, E. (Hg.) 2000: Qualitätsentwicklung in Universitäten: Konzepte, Prozesse, Wirkungen, München, Mering.
- Lüthje, J., Nickel, S. 2003: Universitätsentwicklung – Strategien, Erfahrungen, Reflexionen, Bern, Berlin.
- Martin, A. 2001: Personal- und Organisationsentwicklung an der Universität Lüneburg in Universität Lüneburg INTERN, Februar 2002, S. 17-21.
- Mayer, U.M. 2002: Misstrauen im Reformprozess: Ist das Vertrauen zwischen Hochschule und Gesellschaft zerrüttet?, in: Forschung & Lehre 6/2002, S. 299 – 301.

- Meincke, J.P. 2002: Kreativität, Intensität und Verständnis: Welche Eigenschaften brauchen Studenten, Professoren und Politiker?, in: Forschung & Lehre 5/2002, S. 235 – 242.
- Meister-Scheytt, C. 2002: Wanted: New Universities' Managers.
- Mittmann, M. 1995: Personalentwicklung für Hochschullehrer und Hochschullehrerinnen, Public Management – Diskussionsbeiträge – hrsg. Von Budäus, D. Nr. 24.
- Moser, K., Zempel, J., Schultz-Amling, D. 2000: Strategische Elemente in Leistungsbeurteilungen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 2000, S.218 – 225.
- Muche, G. 1989: Personalplanung bei gegebener Personalausstattung, Göttingen 1989.
- Mueller, E. 1996: Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung: Qualifizierung und Motivierung von Mitarbeitern als Führungsaufgabe, Wien.
- Mühlenkamp, H. 2001: Reform ohne Theorie?: Anmerkungen zum geplanten Besoldungssystem im Hochschulbereich, in: Forschung und Lehre 7/2001, <http://www.forschung-und-lehre.de/archiv/07-01/muehlenkamp.html>, S.1-3.
- Müller-Böling u.a. (Hrsg.), D. 1999: Hochschulen und Zielvereinbarungen – neue Perspektiven der Autonomie, Gütersloh.
- Müller-Böling, D. (Hrsg.) 2003: Leistungsorientierte Professorenbesoldung: Grundlagen – Weichenstellungen – Optionen, Gütersloh.
- Müller-Böling, D. 1994: Leistungsbemessung – Leistungstransparenz – Leistungsfolgen – 7 Thesen, Arbeitspapier Nr.2 Mai 1994.
- Müller-Böling, D. 2002: Umsetzung des Professorenbesoldungsreformgesetzes – Gestaltungsfragen auf Landes- und Hochschulebene, <http://www.che.de>.
- Müller-Böling, D.; Zechlin, L., u.a. (Hg.) 1998: Strategieentwicklung an Hochschulen: Konzepte, Prozesse, Akteure, Gütersloh.
- Neuberger, O. 2002: Führen und führen lassen, Stuttgart.
- Neuvians, K. 1997: Anreizsysteme im Zusammenhang mit den Globalhaushalten – Chancen für innovative Vorhaben, Arbeitspapier Nr.14, Januar 1997.
- Oechsler, W.A. 1995: Leistungsorientiertes Entgelt in der Kommunalverwaltung: Ergebnisse der Arbeitsgruppe im Projekt: „Grundlagen einer leistungsfähigen Kommunalverwaltung“ der Bertelsmann-Stiftung, Bamberg.
- Pellert, A. 2001: Personalentwicklung, in: Hanft, A. 2001, S. 348-352.
- Präsident der Universität Hamburg (Hg.) 2001: „Systematische Universitätsentwicklung“ an der Universität Hamburg – Methoden und Ergebnisse, Erfahrungen und Probleme – Abschlussbericht des Projekts Universitätsentwicklung (ProUni), Hamburg.

- Rau, J. 2002: Wissen und Werte in Einklang bringen: Gedanken über Universität, Wissenschaft und Bildung, in: Forschung & Lehre 5/2002, S. 230 – 234.
- Regnet, E. 1992: Konflikte in Organisationen, Stuttgart.
- Rhoades, G., Sporn, B.?: New Models of Management and shifting modes and costs of production: Europe and the united states.
- Ronge, V. 1998: Leistungsentlohnung für Professoren?: Kritische Anmerkungen zur aktuellen Diskussion, in Forschung und Lehre 8/98, S.412-413.
- Rosenstiel, L.v. 2003: Grundlagen der Organisationspsychologie, 5.A., Stuttgart.
- Rosenstiel, v. L. 1999: Kultur des Vertrauens, in: Wissenschaftsmanagement 4, Juli/ August 1999, S. 9 – 17.
- Rüttinger, B. 1980: Konflikt und Konfliktlösen, München.
- Sauter, W. 1999: Methodik des vernetzten Denkens: Mit Wissensmanagement zum Wettbewerbsvorsprung, in: Wissenschaftsmanagement 4, Juli/ August 1999, S. 25 – 30.
- Schädler, U. 1999: Das Innovationspotential der Hochschulen: Chancen und Risiken der Umsetzung von Innovationen in der Lehre an deutschen Universitäten, Frankfurt/ Main.
- Schäfer, R. 1983: Die dienstliche Beurteilung, in: Zeitschrift für Beamtenrecht, 1983, H.6, S. 173 – 180.
- Schanz, G. (2000): Personalwirtschaftslehre. 3. A., München.
- Schanz, G. (Hg.) 1991: Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart.
- Scheidegger, U.M. 2001: Management des Strategieprozesses an Universitäten, Bern, Stuttgart, Wien.
- Schick, M., Neuvians, K., Berthold, C. 2000: Zwischenbericht Strategieprozess Fachhochschule München.
- Schiemenz, B. 2001: Die Berücksichtigung von Effizienz und Effektivität in universitären Zielvereinbarungen.
- Schimank, U. 1998: Sündenbock gesucht: Sind Leistungskontrollen für Professoren sinnvoll?, in Forschung und Lehre 2/98, S.72-74.
- Schindera, F. 1998: KVP: Der kontinuierliche Verbesserungsprozeß, in: Wissenschaftsmanagement 6, November/ Dezember 1998, S. 35 – 36.
- Schmidt, H., Hagenbrück, H., Sämann, W. 1975: Handbuch der Personalplanung, Frankfurt/ New York.
- Schnellenbach, H. 1995: Die dienstliche Beurteilung der Beamten und der Richter, Heidelberg.

- Schöck, T.A.H. 2002: Ziele vergeben, Budgets bereitstellen: Hochschulmanagement aus Sicht der Universitätskanzler, in: Forschung & Lehre 4/2002, S. 180 – 182.
- Scholz, C. 1991: Personalmanagement. 2. Auflage, München.
- Schreiterer, U. 1998: Benchmarking: Lernen von anderen, in: Wissenschaftsmanagement 5, September/ Oktober 1998, S.43 – 45.
- Schumann, M., Hess, T., Hagenhoff, S. 2000: Vernetzte Universitäten: Ideen und erste Erfahrungen, in: Wissenschaftsmanagement 2, März/ April 2000, S. 30 – 34.
- Schüren, P. 2000: Kleine Münze – Große Leistungen?: Motivation in der Wissenschaft, in: Forschung und Lehre 5/2000, <http://www.forschung-und-lehre.de/archiv/05-00/schueren.html>, S.1-4.
- Sieber, W. (Hg.) 1998: Leistungsanreize in der Hochschule: Möglichkeit und Grenzen, Schriften des Hochschullehrerbundes, Landesverband Nordrhein-Westfalen, Bd.3, Bad Honnef.
- Sommer, M. 2002: Trübe Aussichten, schlechte Stimmung: Was hält der wissenschaftliche Nachwuchs von der Dienstrechtsreform?, in: Forschung & Lehre 8/2002, S. 424 – 425.
- Spengler, T. 1999: Grundlagen und Ansätze der strategischen Personalplanung mit vagen Informationen, München.
- Staehle, W. 1999: Management, München.
- Steinort, U. 1996: Neue Wege bei der Leistungsbeurteilung im Öffentlichen Dienst. In: Antoni, C.H.; Eyer, E.; Kutscher, J. (Hg.): Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme. Wiesbaden.
- Stifterverband für deutsche Wissenschaft (Hg.) 1995: Hochschulreform durch Leistungswettbewerb und Privatisierung?: Dokumentation eines Symposiums, Essen.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft 2002: Qualität durch Wettbewerb und Autonomie.
- Thesis e.V. 2002: Stellungnahme zur Novellierung des Hochschulrahmengesetzes (5.HRGÄndG und 6.HRGÄndG) und zur Novellierung der Hochschulgesetze der Bundesländer, Köln.
- Thieme, W. 1999: Leistungsbezahlung als Leistungsverringerung: Nicht sachliche Leistung, sondern Streben nach Geld wird prämiert, in Forschung und Lehre 12/99, S.640-642.
- Vaanholt, S. 1997: Human Resource Management in der öffentlichen Verwaltung.
- Weber, W. 1999: Personalmanagement in Universitäten. In: Elsik, W., Mayrhofer, W. (Hg.) Strategische Personalpolitik., München, Mering, S. 327-336.

- Weber, W., Klein, H. 1992: Strategische Personalplanung, in: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.) 1992, Spalten 2142 – 2154.
- Werner, W. 1998: Vom Ideenverwalter zum Ideenmanagement: Die neue Rolle der Vorgesetzten und der BVW-Beauftragten im dezentralen Vorschlagswesen, in: Wissenschaftsmanagement 5, September/ Oktober 1998, S. 11 – 25.
- Witte, F. 1999: Wirtschaftlichkeit in Hochschulen: Ein Finanzmittel-Verteilungsmodell für Hochschulen auf der Grundlage der Lehr- und Forschungsleistung, Aachen.
- Witte, J., Schreiterer, U. 2003: Perspektiven für eine leistungsorientierte Professorenbesoldung im Lichte internationaler Erfahrungen, in: Müller-Böling, D. (Hrsg.) 2003: Leistungsorientierte Professorenbesoldung: Grundlagen – Weichenstellungen – Optionen, Gütersloh, S.49-137.
- Witte, J., Schreiterer, U., Müller-Böling, Detlef 2003: Gestaltungsfragen bei der Umsetzung des Professorenbesoldungsreformgesetzes, in: Müller-Böling, D. (Hrsg.) 2003: Leistungsorientierte Professorenbesoldung: Grundlagen – Weichenstellungen – Optionen, Gütersloh., S.13-48.
- Würtenberger, T. 2003: Forschung nur noch in der „Freizeit“? Eine Studie zur Arbeitsbelastung der Professoren, in Forschung und Lehre 09/2003 www.forschung-und-lehre.de/archiv/09-03/wuerthenberger.html.
- Ziegele, F. 2002: Reformansätze und Perspektiven der Hochschulsteuerung in Deutschland, in: Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 3, 24. Jahrgang, 2002, S. 106 – 121.

**Verzeichnis der
Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:**

- 01. Weller, I./Steffen, E. 2000:** Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung bei der Lynx Consulting Group/Bielefeld. Berlin.
- 02. Bendel, K. 2000:** Zufriedenheit von Nutzerinnen und Nutzern mit ambulanten Pflegedienstleistungen. Forschungsbericht. Berlin.
- 03. Bendel, K./Matiaske, W./Schramm, F./Weller, I. 2000:** „Kundenzufriedenheit“ bei ambulanten Pflegedienstleistern. Bestandsaufnahme und Vorschläge für ein stress-theoretisch fundiertes Messinstrument. Berlin.
- 04. Holtmann, D./Matiaske, W./Möllenhoff, D./Weller, I. 2001:** Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst. Zur Validierung des Leistungsbeurteilungs- und -bewertungssystems LBB-SYS. Berlin.
- 05. Martin, A./Purwin, J. 2001:** Soziale Fähigkeiten in Arbeitsgruppen. Eine empirische Studie zur Ermittlung der Kooperationsfähigkeit. Berlin.
- 06. Weller, I. 2001:** Fluktuationsneigung und Commitment. Eine empirische Betrachtung bei F&E-Mitarbeitern. Berlin.
- 07. Matiaske, W./Holtmann, D./Weller, I. 2002:** Anforderungen an Spitzenführungskräfte. Retrospektive und Perspektive: Eine empirische Untersuchung. Berlin.
- 08. Jütte, W./Matiaske, W. 2002:** Regionale Weiterbildungsnetzwerke. Eine exemplarische Analyse. Berlin.
- 09. Holtmann, D./Matiaske, W./Weller, I. 2002:** Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren von Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst. Vorstellung eines Forschungsprojektes. Berlin.
- 10. Erbel, C. 2003:** Personalmanagement, Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt. Eine empirische Analyse. Berlin.
- 11. Weller, I./Matiaske, W. 2003:** Gütekriterien und faktorielle Struktur des IMC-Gitters zur Messung von Leistungs-, Macht- und Anschlussmotiven. Berlin.
- 12. Schlese, M./Schramm, F. 2004:** Beschäftigungsbedingungen in der Gebäudereinigung – eine Analyse des Sozioökonomischen Panels. Berlin.
- 13. Schramm, F./Zeitlhöfler, I. 2004:** Personalpolitik an Hochschulen. Eine Studie anhand der HWP – Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik Berlin.